



| Instituto Superior de Psicologia Aplicada

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES:  
COLABORADORES MOTIVADOS E COM DESEMPENHO  
EMOCIONALMENTE INTELIGENTE?

RAQUEL MARIA BAPTISTA GRILO

Orientador de Dissertação

PROF. DOUTOR JOAQUIM PINTO COELHO

Coordenador do Seminário de Dissertação

PROF. DOUTOR JOAQUIM PINTO COELHO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

2008/2009

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Joaquim Pinto Coelho, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, conforme despacho da DGES nº 19673 / 2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro.

## Agradecimentos

Este é, na minha opinião, um dos capítulos mais importantes desta tese, por ser aqui que posso mencionar o nome de pessoas que são muito especiais e que sem elas não seria possível alcançar o objectivo de terminar este trabalho para finalizar o curso.

Ao Prof. Doutor Joaquim Pinto Coelho, meu orientador, pelo constante incentivo, pelas palavras de apoio nos bons e maus momentos e por me fazer acreditar que este trabalho seria exequível mesmo diante de tantas contrariedades. Também este agradecimento, pela pessoa generosa que foi comigo, dispendendo muitas vezes do tempo que tinha e que não tinha e pela paciência que teve para ler os infindáveis e-mails e para ainda lhes dar resposta célere em todas as situações. Muitas decisões são tomadas na vida e sem dúvida que uma das melhores foi o dia em que escolhi o Prof. Pinto Coelho para ser meu orientador, decisão essa que é confirmada com o término deste trabalho. Muito obrigada por tudo e o Professor Joaquim Pinto Coelho superou qualquer expectativa de orientador que eu pudesse imaginar.

Um agradecimento do fundo do coração aos meus pais que durante toda a minha vida de estudante me apoiaram, nos momentos bons e menos bons, e que me ensinaram sempre a ultrapassar as dificuldades, mostrando-me sempre que estas seriam ultrapassáveis e que estariam sempre ao meu lado para me ajudar nesse caminho. Pela preocupação, pela compreensão, pela força, pelas palavras de incentivo, por estarem sempre disponíveis para me ajudar a qualquer hora e em qualquer situação. Pelas horas de “seca” na faculdade fazendo-me companhia enquanto eu trabalhava, e por toda a perserverança que me ensinaram a ter para alcançar todos os objectivos a que me proponho. Foi com o apoio deles durante estes anos de faculdade, que tive força para terminar este trabalho e o meu curso que está prestes a ser finalizado.

Ao Prof. Dr. Francisco Cesário, meu orientador de estágio, pelas fantásticas aprendizagens que me proporcionou. Por toda a disponibilidade que demonstrou mesmo depois de tanto tempo de ausência da minha parte, por me ter apoiado na continuação desta tese e na definição do caminho a seguir. Na minha opinião este é sem dúvida um dos melhores profissionais que colaboram com o ISPA e foi um dos professores que mais me marcou no meu caminho nesta Instituição.

Ao Prof. Dr. Pedro Almeida, um dos meus professores de seminário. Pela mais valia na orientação do Seminário, que me permitiu nas suas aulas espaços para discussão de algumas questões relevantes e importantes para o desenvolvimento deste trabalho, pelo constante entusiasmo nos assuntos que aborda e pela preocupação e palavras de incentivo para terminar a tese.

À Professora Dra. Maria Helena Almeida, da Universidade do Algarve, pela disponibilidade de me ceder a escala de motivação utilizada neste estudo e toda a informação possível sobre a mesma.

À Dra. Teresa Coelho, minha “chefe”, pelo apoio que me deu no desenvolvimento deste trabalho e pela sua ajuda na recolha da amostra que sem a mesma não teria sido possível realizar este estudo. Pela ajuda na formulação e construção do estudo e pelas palavras de incentivo para terminar esta fase da minha vida.

Ao meu “chefinho” Manuel Guerreiro e às minhas colegas de trabalho e amigas, Sheila Silva, , Dina Branco e Cláudia Ramalho (desculpem aqueles cujo o nome não referi), pelo apoio nas horas em que estive ausente para realizar esta tese e pelas continuas palavras de incentivo que foram muito importantes para continuar a realização deste trabalho e para “o terminar de uma vez por todas”.

E por último, mas não menos importantes, à minha colega e amiga, Inês Saúde, pela companhia em tantas horas de faculdade e incentivo neste caminho longo de seminários de Tese e à minha colega e amiga, Carla Barros, pela ajuda, apoio constante, partilha de conhecimentos e inquietações, incentivo e solidariedade demonstrados e por ter sido a pessoa que mais me marcou na minha vida de estudante do ISPA.

## ÍNDICE

RESUMO.....	9
INTRODUÇÃO.....	11
REVISÃO DA LITERATURA.....	13
Inteligência Emocional.....	13
Pertinência do estudo da Inteligência Emocional .....	13
Abordagens da Inteligência Emocional.....	15
Abordagem Corporativa da Inteligência Emocional.....	15
Abordagem Académica e Científica da Inteligência Emocional.....	17
Críticas à IE.....	21
Síntese.....	23
Motivação.....	24
Abordagem Geral.....	24
Teorias da Motivação.....	25
Teoria das Características da Função.....	26
Síntese.....	28
Desempenho.....	29
Abordagem Geral.....	29
Avaliação de Desempenho.....	31
Síntese.....	33
Objectivos e Hipóteses de Investigação.....	35
MÉTODO.....	38
Caracterização da Organização.....	38
Participantes.....	38
Instrumento.....	42
Inteligência Emocional.....	42
Motivação.....	44
Avaliação de Desempenho.....	45
Design.....	46
Procedimento.....	46

RESULTADOS.....	48
Estudo das Propriedades Psicométricas das Escalas.....	48
Escala A – Inteligência Emocional.....	48
Sensibilidade.....	48
Fidelidade.....	50
Validade.....	53
Escala B – Motivação.....	54
Sensibilidade.....	54
Fidelidade.....	55
Validade.....	56
Estudo das Hipóteses da Investigação.....	58
Análise de Correlação Linear.....	58
Modelos de Equações Estruturais (SEM).....	60
DISCUSSÃO.....	63
Estudos Exploratórios.....	67
CONCLUSÃO.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	70
ANEXOS.....	77
ANEXO A: Questionários.....	78
ANEXO B: Dimensões questionários.....	83
ANEXO C: Análise Descritiva.....	85
ANEXO D: Sensibilidade.....	87
ANEXO E: Fidelidade.....	95
ANEXO F: Validade.....	104
ANEXO G: Modelo de Equações Estruturais.....	110
ANEXO H: Estudos Exploratórios.....	114

## Lista de Tabelas

TABELA 1: Rede de Competências emocionais de acordo com o modelo de Goleman.....	16
TABELA 2: Modelos de Competências e Misto.....	20
TABELA 3: Resumo das principais críticas apresentagens à Abordagem Corporativa e à Abordagem Acadêmica e Científica da IE.....	21
TABELA 4: Uma taxonomia das teorias da motivação.....	25
TABELA 5: Médias, desvio-padrão e correlações entre variáveis para as duas amostras.....	43
TABELA 6: Análise Descritiva da IE.....	44
TABELA 7: Análise Descritiva da Motivação.....	45
TABELA 8: Níveis da Escala de Avaliação de Desempenho.....	45
TABELA 9: Análise Descritiva da Avaliação de Desempenho.....	46
TABELA 10: Valores de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para a escala de IE.....	49
TABELA 11: Parâmetros de Normalidade da IE.....	50
TABELA 12: Qualidade de Fidelidade de uma escala.....	51
TABELA 13: Alpha de Cronbach para itens da Escala Total de IE.....	52
TABELA 14: Indicadores de qualidade do modelo de IE.....	53
TABELA 15: Valores de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para a escala de Motivação.....	54
TABELA 16: Parâmetros de Normalidade da Motivação.....	54
TABELA 17: Alpha de Cronbach para itens da Escala Total de Motivação.....	56
TABELA 18: Indicadores de Qualidade do Modelo de Motivação.....	57
TABELA 19: Análise descritiva e matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson entre as variáveis principais em estudo.....	58
TABELA 20: Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Person incluindo sub-dimensões dos constructos.....	59
TABELA 21: Indicadores de qualidade do modelo Global.....	60

## Lista de Figuras

FIGURA 1: Modelo das Quatro Componentes da Inteligência Emocional de Mayer, Salovey e Caruso .....	18
FIGURA 2: Modelo das Características da Função.....	26
FIGURA 3: Distribuição dos participantes segundo o género.....	39
FIGURA 4: Distribuição dos participantes de acordo com as classes etárias.....	40
FIGURA 5: Distribuição dos participantes de acordo com o nível de escolaridade.....	40
FIGURA 6: Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na empresa.....	41
FIGURA 7: Distribuição dos participantes de acordo com o número de anos de experiência profissional que possuem.....	41
FIGURA 8: Distribuição dos participantes de acordo com o tipo de função.....	42
FIGURA 9: Distribuição da IE Total.....	50
FIGURA 10: Modelo para a Escala de IE.....	53
FIGURA 11: Distribuição da escala de Motivação.....	55
FIGURA 12: Modelo da escala de Motivação.....	57
FIGURA 13: Modelo Global.....	60
FIGURA 14: Modelo Global final.....	62



## RESUMO

A inteligência emocional (IE) pode ser definida como a capacidade de utilizar a razão para compreender as emoções e realçar o pensamento. A IE inclui a aptidão de perceber as emoções próprias e alheias, de lhes aceder, gerar, compreender e regular (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

Esta característica conduz a que, em contexto organizacional, seja considerada como um aspecto a destacar na medida em que vários autores têm relacionado esta variável com o desempenho a nível individual (e.g. Dawn & Sojka, 2003) e colectivo (e.g. Goleman, 1998; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Além dos factores individuais e das competências emocionais, também a motivação com as características da função poderá influenciar o desempenho individual. O modelo de Hackman e Oldham (1976), prevê que os indivíduos que procuram desafios, e que revelam maior interesse relativamente ao seu trabalho, estão mais satisfeitos e motivados para um bom desempenho da função.

Assim, torna-se cada vez mais importante compreender a relação entre as variáveis de IE, Motivação e Avaliação de Desempenho e a possível relação de mediação da motivação (características da função) na relação entre IE e a Avaliação de Desempenho dos colaboradores.

Os dados do presente estudo foram recolhidos através da aplicação das escalas de Rego e Fernandes (2005) para a Inteligência Emocional, da escala de Motivação, tradução do JDS (Job Diagnostic Survey) de Almeida, Faísca, Jesus (2007), e da escala de Avaliação de Desempenho utilizadas na empresa em estudo.

Os resultados obtidos não confirmam a existência de um efeito directo da IE na Avaliação de Desempenho, mas confirmam que esta relação existe quando mediada pela Motivação.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional, Motivação e Avaliação de Desempenho.

## ABSTRACT

The emotional intelligence (EI) may be defined as the ability to use reason to understand emotions and enhance thought. EI includes the skill to percept our own and others emotions, to access them, to generate, understand and regulate them (Mayer, Salovey & Caruso, 2004).

In an organizational context this characteristic is considered as an aspect to headlight, in a way that various authors have connected it to individual performance (e.g. Dawn & Sojka, 2003) and group performance (e.g. Goleman, 1998; Goleman, Boyatsis & McKee, 2002).

In addition to the individual factors and the emotional competencies, motivation towards the role characteristics may also influence the individual performance. The Hackman e Oldham (1976) model states that individuals who seek challenges, and that show more interest towards their work, are more satisfied and motivated to a good role performance.

Therefore, it becomes more important to understand the relation between variables as EI, Motivation and Performance Development / Assessment and the possible connection of motivation measurement (role characteristics) in the relation between EI and employees Performance Development / Assessment.

The data presented on this paper was gathered through the application of Rego e Fernandes (2005) scales for Emotional Intelligence, the translated Motivation scale of (Job Diagnostic Survey) de Almeida, Faísca, Jesus (2007) and the Performance Assessment scale that is used on the Organization where this study was developed,

The final results do not confirm the existence on a direct effect of EI on Performance Assessment, but do confirm that this relation exists when is mediated by motivation.

Key-Words: Emotional Intelligence, Motivation and Job Evaluation.

## INTRODUÇÃO

Este estudo insere-se na área da Psicologia Organizacional e tem como propósito estudar as relações entre as variáveis Inteligência Emocional (IE), Motivação e Avaliação de Desempenho e também analisar o possível efeito mediador da Motivação na relação entre Inteligência Emocional e Avaliação de Desempenho dos colaboradores de uma Multinacional do sector Financeiro.

Não obstante os anos 90 terem sido conhecidos pela “Década do Cérebro”, nos últimos anos, observou-se um crescente interesse pelas emoções e pela Inteligência Emocional, em particular os autores Goleman (1998), Salovey, Mayer e Caruso (2002).

Em contexto organizacional a IE tem sido apontada como uma competência importante, na medida em que vários autores têm relacionado esta variável com o desempenho a nível individual (e.g. Dawn & Sojka 2003).

Também a motivação tem sido apontada como um conceito central em comportamento organizacional (e.g. Baron, 1991). Os teóricos, investigadores e gestores aumentaram o seu interesse neste conceito desde que este começou a ser considerado como uma das variáveis que influenciam o desempenho individual.

O desempenho dos colaboradores nas empresas e as variáveis que o influenciam, têm sido alvo de inúmeros estudos no âmbito do Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos mostrando-se assim cada vez mais importantes, considerando a influência que o desempenho individual tem nos resultados da organização tal como comprovam os trabalhos elaborados por vários autores (e.g. Schmidt, Ones & Hunter, 1992; Hunter & Schmidt, 1996; Welbourne, Johnson & Erez, 1998.)

Neste sentido recorreu-se à aplicação de um questionário, com duas escalas: uma escala de Inteligência Emocional e outra de Motivação, aos colaboradores de uma mesma organização, e foram também recolhidos os resultados das notas de Avaliação de Desempenho dos colaboradores da empresa em estudo, referentes ao ano de 2008.

A importância deste estudo pode resumir-se em três pontos fundamentais:

(1) Apesar de já haver algumas investigações realizadas sobre as temáticas abordadas neste trabalho, são ainda insuficientes os estudos, o que leva a não haver consenso dos investigadores nestas matérias, justificando-se por isso o seu aprofundamento.

(2) Os estudos sobre IE tem sido desenvolvidos em contextos específicos de vendas, sendo por isso este estudo inovador por abarcar uma amostra com uma maior transversalidade de funções, abrangendo funções de back-office e funções de contacto directo com o cliente.

(3) o terceiro e último fundamento para a presente pesquisa relaciona-se com o contexto geral, neste caso o português, onde são necessárias mais investigações não apenas sobre IE, mas também sobre todos os aspectos atrás delineados, permitindo assim reforçar que não é possível basear a gestão das pessoas em critérios e competências de ordem puramente racional, devendo os gestores dar cada vez mais importância a variáveis emocionais e à influência que estas têm no desempenho dos colaboradores, à melhoria das características da função que cada indivíduo desempenha e à forma como é avaliado o desempenho nas organizações.

Em seguida, será apresentada uma revisão da literatura sobre Inteligência Emocional, Motivação e Avaliação de Desempenho, que engloba uma visão dos vários modelos que abordam estas temáticas.

## Inteligência Emocional

*Conhecer os outros e conhecer-se a si próprio, nenhum perigo em 100 batalhas.  
Não conhecer o outro e conhecer-se a si próprio, uma vitória para cada derrota.  
Não conhecer o outro e não se conhecer a si próprio, derrota certa em todas as batalhas.*

Sun Tzu, *A Arte da Guerra*

### *Pertinência do Estudo da Inteligência Emocional*

Segundo Dantzer e Moal a emoção pode ser definida como “(...) um estado particular de um organismo que sobrevem em condições bem definidas (uma situação dita emocional) acompanhado de uma experiência subjectiva e de manifestações viscerais (...)”. Outros autores, como Mayer, Caruso e Salovey (2000), definem as emoções como eventos internos que coordenam muitos subsistemas psicológicos, incluindo respostas fisiológicas, cognições e o estado de alerta; surgem, tipicamente, como resposta às mudanças de relacionamentos do indivíduo.

De uma forma geral, pode dizer-se que as emoções e a inteligência não são mutuamente exclusivas. Foi através de um artigo de McClelland “Testing for competence rather than intelligence”, de 1973 (cit. por Goleman, 1998), que se iniciou a reviravolta no estudo sobre inteligência. Neste artigo, o autor defende que a tradicional aptidão académica, as habilitações literárias e os diplomas não podem, simplesmente, antecipar o bom desempenho de uma pessoa. McClelland propôs a ideia de que um conjunto de competências, incluindo a empatia, a autodisciplina e a iniciativa, distinguia aqueles que seriam os mais bem sucedidos.

Segundo Daniel Goleman (1998) "as emoções são sentimentos que se expressam em impulsos e numa vasta gama de intensidade, gerando ideias, condutas, acções e reacções. Equilibradas e bem-conduzidas transformam-se em sentimentos elevados, sublimados, tornando-se, assim – virtudes". Este autor procura demonstrar que não só a razão influencia os nossos actos, mas que a emoção também é responsável pelas nossas respostas e tem grande poder sobre as pessoas. “Cognição, emoção, resposta” é a tríade conceptual que serve como base explicativa do comportamento humano e do respectivo processo de interacção. Esta tríade funciona circularmente, ou seja, a pessoa tem uma cognição, enquanto processa mentalmente a cognição

sente uma emoção e em função do tipo de emoção sentida gera uma resposta. Por isso, as emoções ditam a qualidade da resposta e do processo de relação com os outros.

De acordo com Goleman (1998), competências emocionais são consideradas importantes para que uma pessoa alcance seus objectivos, seja feliz e obtenha sucesso na vida. De entre algumas são citadas o controle do temperamento, adaptabilidade, persistência, amizade, respeito, amabilidade e empatia.

Assim, a IE tornou-se num dos conceitos psicológicos mais populares e recentes desta última década. A curiosidade e absorção pela sociedade sobre este tema podem estar relacionadas com a suposição de que as pessoas com melhor controle das próprias emoções são aquelas que provavelmente são mais bem sucedidas no mercado de trabalho e apresentam melhor qualidade de vida. Goleman (2000) afirmou que “(...) quando calculei o ratio das competências técnicas, do QI e da IE, enquanto ingredientes para um desempenho excelente, a IE provou ser duas vezes mais importante para trabalhar em todos os níveis (...)”.

O estudo sobre IE iniciou-se em 1920 quando Thorndike propôs um constructo muito semelhante ao de IE, que ele designou por Inteligência Social que se referia à capacidade de perceber e gerir relações interpessoais. Mayer e Salovey foram os primeiros que usaram o termo IE e por isso argumentam que “a inteligência social está relacionada com um constructo mais global – a IE – que comprime um grupo de competências que são distintas das tradicionais dimensões verbais-proposicionais/performance espacial da inteligência” (cit por Mayer, Salovey e Caruso, 1999).

Por outro lado, o termo IE apresenta estreita similitude com conceitos como “inteligências inter e intrapessoal” que podem ser descritos como:

*A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade (...) de perceber distinções entre os outros; em especial, (...) estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções (...). Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais” [p.27]...[A inteligência intrapessoal refere-se a] aspectos internos de uma pessoa: o acesso ao sentimento da própria vida, à gama das próprias emoções, à capacidade de discriminar essas emoções e eventualmente rotulá-las e utilizá-las como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento(...) (Gardner, 1995, p.28).<sup>1</sup>*

As pessoas que possuem bases genéticas apropriadas desenvolvem a sua IE de forma superior, com base no que a natureza lhes deu. Outras precisam de tempo, esforço e prática repetida para alcançar o nível de IE em que suas competências e versatilidade lhes dêem a flexibilidade de lidar com situações sempre diferentes. Desta forma, a IE pode ser aprendida e assim, desenvolver a IE está ao alcance de qualquer um.

<sup>1</sup> Gardner, H. (1995). *Inteligências Múltiplas. A Teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.

O tema da Inteligência Emocional começa a ser cada vez mais importante para o sucesso das empresas. Por isso, deixou de ser possível basear a gestão apenas em critérios e competências de ordem puramente racional. Actualmente, é fundamental que os gestores saibam reconhecer também o lado emocional dos seus colaboradores no local de trabalho.

Assim, o êxito, no novo cenário empresarial, exige sensibilidade, grande intuição e um vasto conjunto de competências emocionais, para que no presente e no futuro consigam transformar ideias e emoções em produtos.

Face a estes resultados, Claus Moller, citado pelo jornal «Expresso», afirma que «as empresas serão forçadas a concentrarem-se nas emoções, porque o factor remuneratório não é suficiente para reter as pessoas e motivá-las a dar o seu melhor», e acrescenta que «há que incluir uma remuneração emocional»

### Abordagens da IE

Van Rooy e Viswesvaran (2003) foram dois autores que conceptualizaram a IE como “um conjunto de competências (verbais e não-verbais) que levam uma pessoa a gerar, reconhecer, expressar, compreender e avaliar as suas e as emoções dos outros, no sentido de guiarem o seu pensamento e as suas acções que lidam com o sucesso, com as exigências e pressões do meio ambiente” (p.2). Mas a definição que é mais destacada na literatura é a de Mayer e Salovey (1997) em que estes definem a IE como a capacidade para avaliar, expressar e regular as emoções (no próprio e nos outros) e a capacidade para as utilizar (resolução de problemas).

Apesar de todas estas definições serem válidas, com o avanço do estudo sobre IE, os investigadores têm necessidade de reformular, constantemente, as suas próprias definições sobre esta temática. Apesar das constantes reformulações, as novas definições não são contraditórias mas sim complementares das definições já existentes.

Nesta revisão teórica será feita uma análise sobre as duas principais correntes da IE.

#### *Abordagem Corporativa da IE*

A primeira abordagem foi popularizada por Goleman e é designada por “Abordagem Corporativa da IE”. Segundo esta abordagem, a definição de IE considera um conjunto de capacidades não cognitivas, competências e habilidades.

Segundo Goleman (1998), a IE determina o potencial de aprendizagem de aptidões práticas que se baseiam em cinco elementos:

- Autoconsciência, capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções, sensações e estados de humor bem como o seu efeito nos outros,
- Motivação, a paixão pelo trabalho por razões que vão além do dinheiro ou do status,
- Autodomínio, a capacidade de controlar ou redireccionar impulsos e estados de humor negativos, a propensão de pensar antes de agir,
- Empatia, a capacidade de compreender o que vai além do que os outros dizem, o que vai além da “máscara emocional” dos outros,
- Talento nas relações, capacidade de gerir relações interpessoais e construir redes de contactos.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) sugeriram a redução dos cinco elementos primordiais da investigação de Goleman a quatro domínios principais: Autoconsciência, Autodomínio, Consciência Social e Gestão das Relações, em que cada um deles proporciona um conjunto de aptidões fundamentais para uma elevada IE, que é também designada por rede de competências emocionais (Tabela 1).

Tabela 1 – Rede de Competências emocionais de acordo com o Modelo de Goleman

	<b>Self</b>	<b>Outro</b>
	<b>Competências Pessoais</b>	<b>Competências Sociais</b>
	<b>Autoconsciência</b>	<b>Consciência Social</b>
<b>Reconhecimento</b>	Autoconsciência Emocional	Empatia
	Auto-Avaliação	Consciência Organizacional
	Autoconfiança	Orientação para o serviço
	<b>Auto-Domínio</b>	<b>Gestão das Relações</b>
<b>Regulação</b>	Auto-Domínio	Desenvolvimento de outros
	Transparência	Liderança
	Adaptabilidade	Influência
	Orientação para os resultados	Catalizador de mudança
	Iniciativa	Gestão de conflitos
	Optimismo	Trabalho de equipa e colaboração

Fonte: Emmerling e Goleman, 2003



O autor refere que para possuir uma capacidade em termos de IE é necessário manifestar competência em qualquer um dos quatro domínios mencionados apesar desta condição não ser suficiente para se ser bem sucedido. Goleman sugere que cada um dos quatro domínios tem como base mecanismos neurológicos específicos que permitem distinguir os domínios uns dos outros e, ao mesmo tempo, todos eles podem ser distinguidos de capacidades cognitivas (Goleman, 2000). O autor desta corrente corporativa ainda refere que existe uma IE, que subjaz às competências e capacidades cognitivas puras, como a inteligência. Esta definição foi fortemente criticada pela abordagem científica devido ao facto de o autor, na sua definição de IE, incluir uma combinação de traços de personalidade, características emocionais, capacidades e motivações. Outra das críticas feitas pela corrente científica, relaciona-se com o facto de Goleman sugerir que as competências emocionais podem ser aprendidas, ou seja, segundo este autor, as competências emocionais são competências de trabalho que podem ser aprendidas quando um indivíduo procura ser bem sucedido em termos profissionais ou quando existe o objectivo destas competências causarem impacto positivo na vida das pessoas.

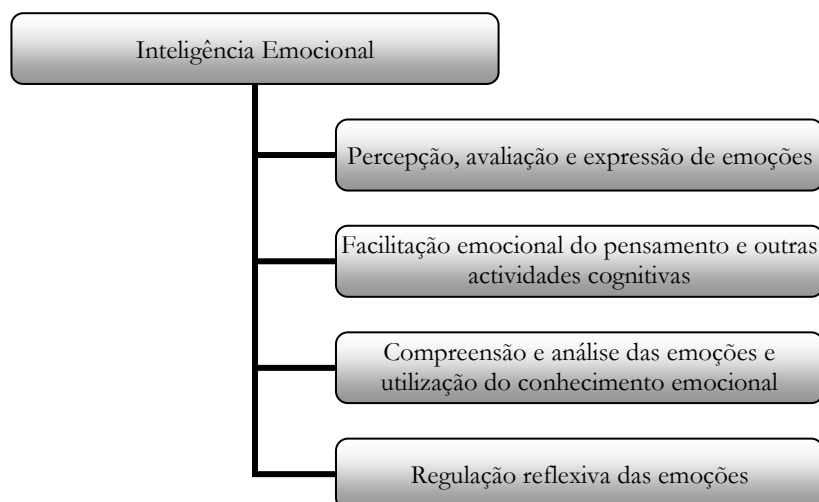
#### *Abordagem Académica e Científica da IE*

A segunda abordagem da IE é designada por Abordagem Académica e Científica da IE. Mayer, Solavey e Caruso são os autores desta abordagem e referem que a IE é uma forma de inteligência que processa e beneficia das emoções e por isso, o conceito engloba capacidades, habilidades e faculdades mentais. Segundo estes autores, as emoções possuem a capacidade de se desenvolver em padrões predizíveis interrelacionados com situações sociais e acontecimentos correntes mais ou menos complexos. Assim, estes autores referem que a inteligência é necessária para a pessoa perceber as emoções que decorrem desses acontecimentos (Barata, 2004).

Mayer, Solavey e Caruso definem a IE como “(...) a capacidade que as pessoas têm de monitorizar os seus sentimentos e emoções, bem como os sentimentos e emoções dos outros, a capacidade para diferenciar as emoções umas das outras, e a capacidade para usar essa informação para guiar o pensamento e acções (...)” (Goldsworthy, 2000 cit. por Barata, 2004). Então, segundo este modelo existem quatro componentes ou conjuntos de capacidades mentais:

1. perceber, avaliar e exprimir emoções no self e nos outros;
2. facilitar em termos emocionais o pensamento;
3. compreender e analisar emoções;
4. regular e gerir emoções para adaptação e promoção do desenvolvimento intelectual e emocional.

Figura 1: Modelo das Quatro Componentes da Inteligência Emocional de Mayer, Salovey e Caruso (Adaptado de Mayer et al., 1999, p.269).



No primeiro componente apontado por Mayer et al. (1999) estão contempladas as competências que permitem ao indivíduo perceber, avaliar e expressar emoções. Nestas capacidades estão a identificação das emoções do próprio e dos outros, a expressão das próprias emoções e a discriminação das emoções nos outros, ou seja, envolve o reconhecimento e integração de informação verbal e não-verbal do sistema emocional (Caruso, Mayer & Salovey, 2002).

No segundo componente, o indivíduo poderá utilizar as suas emoções no sentido de facilitar o seu pensamento, empregando as emoções, no sentido de auxiliar o julgamento, reconhecer as alterações de estado de espírito que podem levar à consideração de pontos de vista alternativos e compreender que uma mudança num estado emocional ou perspectiva pode levar a diferentes formas de resolução de problemas.

De acordo com Caruso et al. (2002), a pessoa que utilize o terceiro componente tem uma grande capacidade de perceber importantes aspectos da natureza humana e das relações interpessoais em virtude de poderem ser utilizadas competências como o denominar/atribuir um nome e a distinção entre emoções, compreensão de misturas de sentimentos e formulação de regras acerca dos próprios sentimentos.

O quarto e último componente apontado pelos autores, está relacionado com a capacidade de regular as emoções no sentido de um objectivo social, ou seja, capacidades de o indivíduo de forma selectiva, ligar-se ou desligar-se das emoções, de as monitorizar e as gerir em si próprio e nos outros.

A definição de IE destes autores preocupa-se unicamente em verificar se ela é, ou não, uma verdadeira forma de inteligência e, nesse sentido, focaliza-se exclusivamente nas capacidades mentais ou cognitivas. Esta é a grande diferença entre estas duas abordagens. Além disto, contrariamente à abordagem corporativa, Mayer, Salovey e Caruso referem que a IE não está directamente relacionada com o desempenho pessoal e profissional, estando sim, segundos estes autores, relacionada com o pensamento, raciocínio e processamento da informação.

As investigações destes autores permitiram-lhes explorar um amplo conjunto de possibilidades e eventuais implicações sobre as consequências da utilização da IE na vida prática dos sujeitos. Segundo Barata (2004) os autores sugerem mesmo que o reconhecimento da IE pode ter efeitos positivos para a vida em sociedade uma vez que auxilia as pessoas a tornarem-se mais conscientes.

Resumindo, podemos observar a distinção que fizeram Mayer e Salovey (1997) entre o Modelo de Competências e o Modelo Misto.

O Modelo de Competências é, segundo estes autores, centrado na aptidão do processamento de informação afectiva enquanto que o modelo misto conceptualiza a IE como um constructo diverso que inclui aspectos de personalidade bem como capacidades de perceber, assimilar, compreender e gerir emoções. O modelo misto inclui em si factores motivacionais e disposições afectivas como empatia, assertividade, etc. Os modelos mistos (especialmente o de Goleman) são alvo de maior popularidade, ao passo que o modelo de competências colhe maior receptividade nos meios académicos e científicos (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004).

Apresenta-se em seguida, a Tabela 2, onde são delineados os pontos fortes e fracos de ambos os modelos referidos.

Tabela 2– Modelos de competências e misto – pontes fortes e limitações

<p><b>Modelo de competências</b></p>	<p><b>Pontos fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focaliza-se no modo como as emoções podem facilitar o pensamento e o comportamento adaptativo.</li> <li>- Baseia-se em competências; considera a IE como um tipo particular de atributos mentais, distintos dos traços e das disposições.</li> <li>- Tem sido alvo de validação empírica</li> </ul> <p><b>Limitações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ainda que seja empiricamente validado, o constructo é ainda recente e carece de estudos atinentes à sua validade preditiva.</li> <li>- Dada a sua parcimónia, e porque não inclui os resultados da IE, denota níveis de poder preditivo inferiores aos facultados pelos modelos mistos (mais amplos).</li> <li>- Inclui uma grande multiplicidade de traços e denota um largo âmbito.</li> <li>- Muitos dos traços nele contemplados revelam franca validade facial/aparente.</li> </ul>
<p><b>Modelo misto</b></p>	<p><b>Pontos fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- É bastante útil para a compreensão da eficácia no mundo do trabalho.</li> <li>- Denota elevado poder preditivo de diversas variáveis relevantes para a vida dos indivíduos e o funcionamento das organizações</li> <li>- Alguns traços incorporados no modelo estão já consagrados no modelo dos “cinco grandes” da personalidade.</li> </ul> <p><b>Limitações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca clareza no modo como as competências são agrupadas.</li> <li>- O modelo não inclui apenas traços e competências, mas também resultados da IE (e.g., construção de laços interpessoais).</li> <li>- É difícil discernir as fronteiras entre alguns traços.</li> </ul>

Fonte: Cunha et al., 2004

O instrumento de medida utilizado baseia-se no quadro teórico dos modelos mistos, por duas razões fundamentais: (1) os itens em que assenta a validação do constructo foram recolhidos em literatura diversa – tanto ao que refere ao modelo de competências mentais quanto ao que concerne a diversos modelos mistos; (2) as dimensões emergentes dos estudo factorial/dimensional contemplam, para além das competências mentais, outros traços e competências (e.g., empatia). (Rego & Fernandes, 2005)

## Críticas à IE

Apesar de ser um conceito ainda pouco estudado, existem já muitos trabalhos que criticam este conceito bem como muitos que o defendem e que expõem os vários modelos que se inserem na IE.

Uma das principais críticas que se podem fazer ao conjunto de teorias da emoção, tem a ver com o facto de não se ter chegado a nenhum consenso quanto ao número e tipo de emoções que existem. Nos últimos anos do séc. XX, os cientistas – tanto do lado das ciências cognitivas, como do lado da neurociência – têm vindo a esbater a oposição emoção-razão, e a emoção passou a fazer parte integrante dos processos de raciocínio e tomada de decisão.

Segundo Zeidner, Roberts e Matthews (2002), as críticas ao conceito de IE reforçam sempre os aspectos de que a IE é um conceito pouco estudado, controverso, sobre o qual não se reúne consenso e que apresenta problemas em termos de medição.

Considerando a indefinição de termos e conceitos, várias críticas foram apresentadas às duas principais abordagens da IE que resumimos de seguida na Tabela 3

Tabela 3: Resumo das principais críticas apresentadas à Abordagem Corporativa e a Abordagem Académica e Científica da IE

<i><b>ABORDAGEM CORPORATIVA</b></i>	<i><b>ABORDAGEM ACADÉMICA E CIENTÍFICA</b></i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contradição de Termos:</b> Goleman elaborou a IE como um constructo com base em competências não cognitivas, relacionando-as com inteligência, definindo assim uma inteligência não cognitiva, o que significa, segundo a comunidade científica “(...) uma contradição de termos (...)” (Goldsworthy, 2000; Hein, 2000).</li> <li>• <b>Sobreposição com os modelos de personalidade:</b> se uma pessoa tem um determinado comportamento e este é assumido como um traço de personalidade predominante, então não se pode considerar a IE como uma inteligência (Mayer et al., 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inato, Genético ou Ambos?</b> Uma crítica apontada a esta teoria prende-se com o facto de ainda não ter sido estudado se a IE é um factor inato, se é genético, ou ambos (Hein, 2000). E, ainda, em caso positivo, quando é que pode ser aprendida e/ou desenvolvida e em que proporções.</li> <li>• <b>Competências Aprendidas ou inatas?</b> Uma das competências identificadas por Mayer, Salovey e Caruso foi a Gestão Emocional a qual é facilmente aceite pelo público porque a sociedade fomenta os indivíduos a gerirem e a regularem as suas emoções, ou seja, as pessoas praticam um modelo de auto-gestão e auto-regulação mesmo antes de compreender as suas emoções (Goldsworthy, 2000).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conceito Incerto:</b> A análise de Goleman não descreve como distinguir a IE de outros traços de personalidade e competências que possam influenciar a regulação e o reconhecimento das emoções permanecendo o termo de IE como um conceito incerto (Zeidner et al 2002).</li> <li>• <b>Falta de Evidências Empíricas:</b> afirmações de Goleman (2000) como “a IE prognostica QI” e “IE é duas vezes mais importante do que o QI” levam a crítica a salientar que estas afirmações apresentam um carácter meramente especulativo e que não existem ainda evidências científicas sérias para fazer estas afirmações.</li> <li>• <b>Definição de IE Extensa e Abrangente:</b> a definição de Goleman inclui uma combinação de características emocionais que parecem estender-se para além da definição mais liberal de inteligência e parece estar perto da concepção de quase tudo que interesse para além do quociente de inteligência (...)” (Sterneberg, 2000)</li> </ul>	<p><b>Medição:</b> Para além de poder haver numa pessoa uma capacidade em potencial, não desenvolvida, também pode haver uma competência em potencial, já desenvolvida, mas que não possa no entanto ser medida, quantificada ou demonstrada. A crítica refere que não existe actualmente nenhuma forma de medir o potencial puro das pessoas (Hein, 2000) e, por isso, os testes desenvolvidos por Mayer, Salovey e Caruso medem somente as capacidades efectivamente demonstradas e nunca o potencial existente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quantificação e Medição de Competências específicas:</b> relativamente à quantificação e medição das competências definidas por Mayer, Salovey e Caruso – facilitação emocional de pensamento e gestão emocional – a crítica refere que é difícil medir tais competências através de testes (Hein, 2000). As competências dificilmente são definidas através de testes psicométricos e, embora possam de alguma forma aferir-las, não o farão de uma forma que nos indique as capacidades em situações da vida real, em situações críticas ou, ainda, em situações de stress.</li> <li>• <b>Generalização da IE na Sociedade:</b> é sugerido pelos autores desta abordagem que o desenvolvimento da IE pode dar origem a uma sociedade onde as pessoas conseguem intergrar a razão com a emoção, com o objectivo de vivem com mais harmonia, sendo esta uma visão com a qual os críticos discordam por “(...) não se dever antecipar cenários ou concepções do que é ou não é politicamente correcto “(..) (Mayer, Salovey &amp; Caruso, cit in Seternberg, 2000) para a sociedade e para a vida em geral.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>IE e Desempenho:</b> No seguimento da afirmação de Goleman (1998) de que “(...) a IE prediz cerca de 80% do sucesso de uma pessoa na vida (...)”, Graves (cit. Por Hein, 2000) escreveu que “(...) contrariamente a algumas descobertas, a IE não parece ultrapassar as capacidades cognitivas em termos de prognóstico de desempenho. Parece que a IE e as capacidades cognitivas desempenham papéis igualmente importantes (...)”.</li> </ul>	

Apesar das inúmeras teorias sobre a IE, ainda não foi possível chegar a conclusões definitivas. Isto deve-se ao facto das pesquisas terem vindo a ser conduzidas de uma forma díspar e, em direcções opostas. Desta forma, as características da IE são actualmente equacionadas em posições diametralmente opostas, consoante estamos a falar da corrente corporativa ou da corrente científica.

Assim, pelos motivos explicitados na revisão de literatura, a abordagem corporativa não tem interesse em estudar quais são as raízes do conceito, mas explora as competências associadas ao mesmo, focando-se nos resultados positivos do desenvolvimento da IE, para a eficácia das organizações. Por sua vez a abordagem científica, procura estudar o conceito para perceber se estamos perante uma nova forma de inteligência.

A grande diferença entre estas duas grandes abordagens é não só a definição do conceito mas também nas técnicas de aferição daquilo que é, para cada uma delas, a IE.

Ambas as abordagens também têm objectivos diferentes. A abordagem corporativa tem como objectivo determinar as competências que os indivíduos conseguem manipular, partindo do pressuposto de que uma utilização racional dessas competências tem como resultado um nível mais elevado de IE. Por outro lado, o objectivo da abordagem científica é determinar as capacidades inteligentes dos indivíduos na regulação e controlo das emoções.

Independentemente das críticas já feitas às diferentes abordagens e as divergências que existem entre ambas, a IE parece ser um constructo com potencial teórico, podendo inferir-se que, um indivíduo que possua uma elevada IE, não garante que este adquira as competências emocionais que são importantes para o seu trabalho mas implica que o mesmo possua um excelente potencial para as desenvolver.

As pesquisas já demonstraram que os sujeitos emocionalmente inteligentes percebem e avaliam de forma correcta os seus estados emocionais, sabem como e quando expressar as suas emoções e conseguem regular e gerir os seus estados de espírito, sentimentos e emoções. Assim, a IE assume um papel cada vez mais importante na explicação dos diversos fenómenos psicológicos e de gestão empresarial (Law, Wong & Song, 2004) e para a compreensão dos comportamentos dos indivíduos, não só em situações das suas vidas pessoais mas também ao nível profissional (Cunha et al., 2004).

## Motivação

*"O segredo da existência humana consiste não somente em viver, mas ainda encontrar o motivo  
para viver"*  
Fiódor Dostoiévski

### *Abordagem geral*

A motivação tem sido frequentemente apresentada como o conceito central em comportamento organizacional. (e.g. Baron, 1991).

A motivação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores devido à sua relação com a produtividade. Duas características têm sido repetidamente apresentadas como relevantes para a melhoria da produtividade através das pessoas: as capacidades individuais e a motivação.

É bastante difícil definir o conceito de motivação, por se tratar de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas. Uma possível definição de motivação para o trabalho é a de Pinder (1998) em que este conceito é definido como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.

George e Jones (1999) definiram a motivação como “As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”.

Segundo Cunha et al. (2004), não existe uma grande variação entre as várias definições de motivação, sendo que todas elas incluem elementos como: estimulação que é definida pelas forças energéticas que são responsáveis pelo despoletar do comportamento; a acção e esforço que se traduz no comportamento observado; o movimento e persistência sendo estes definidos pelo prolongamento no tempo do comportamento; e por fim um elemento de recompensa, representando este um reforço das acções anteriores. Os mesmos autores referem ainda que a motivação poderá ser dividida em motivação intrínseca e extrínseca. A primeira refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Comportamentos extrínsecamente motivados são aqueles que as



peças levam a cabo com finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição (Cunha et al., 2004).

### Teorias da Motivação

Segundo Cunha et al. (2004) uma das classificações de maior valor organizador da diversidade de abordagens e teorias da motivação cruza dois critérios: O primeiro distingue teorias de conteúdo e teorias de processo. O segundo discerne entre teorias gerais sobre a motivação humana e as teorias específicas. Esta organização está exposta no Tabela 4.

Tabela 4: Uma taxonomia das teorias da motivação.

	<i>Teorias Gerais</i>	<i>Teorias Organizacionais</i>
<b>Teorias de Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarquia das Necessidades</li> <li>- Teoria ERG</li> <li>- Teoria dos Motivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria Bifactorial</li> <li>- Teoria das Características da Função</li> </ul>
<b>Teorias de Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria da Equidade</li> <li>- ModCO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de objectivos</li> <li>- Teoria das Expectativas</li> <li>- Teoria da Avaliação Cognitiva</li> </ul>

Segundo Cunha et al. (2004), as teorias de conteúdo procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores: “O que motiva as pessoas?” Por outro lado, as teorias de processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobretudo resposta para a questão: “Como se desenrola o comportamento motivado?”

Os mesmos autores definiram as teorias gerais como aquelas que se referem a aspirações genéricas dos seres humanos, ou seja, que não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional como acontece nas teorias organizacionais (Cunha et al., 2004).

Não tendo este trabalho o intuito de fazer uma descrição exaustiva das teorias da motivação existentes, iremos focar-nos na Teoria das Características da Função que se insere dentro das teorias organizacionais e de conteúdo e na qual se baseia a escala de motivação utilizada neste trabalho.

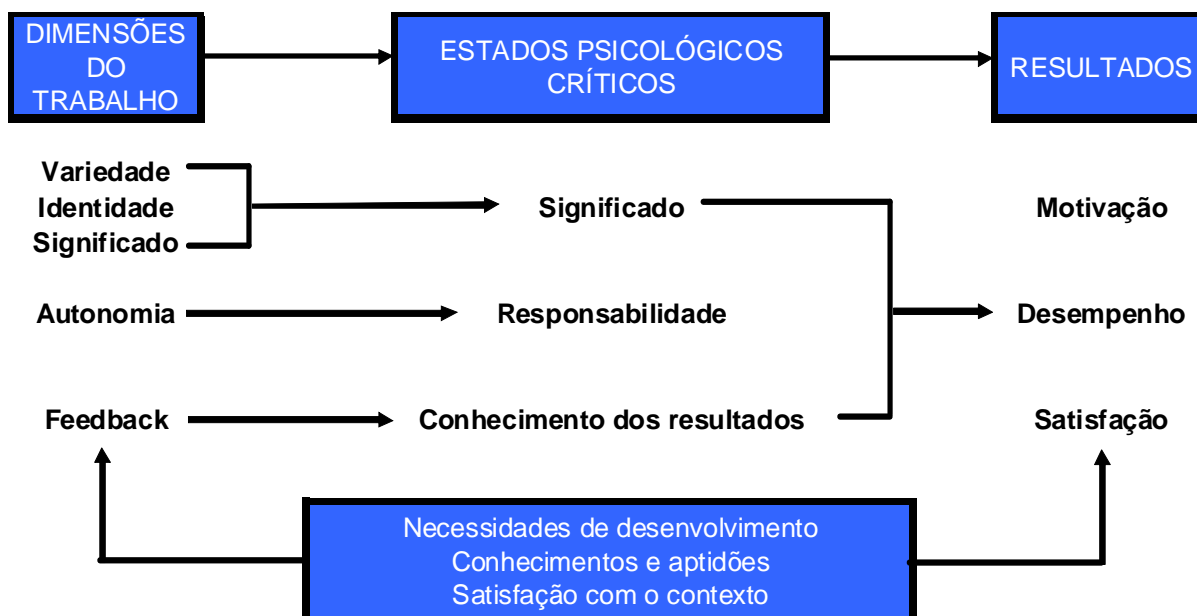
### *Teoria das Características da Função*

Segundo Parker e Wall (2001) as características do trabalho têm sido apontadas como uma das principais causas de (des)motivação. Estudos já efectuados já demonstraram que estas características estão na base da motivação intrínseca (Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis, 2001).

Segundo Hackman e Oldham (1980), a motivação no trabalho resulta também das características do trabalho que o indivíduo executa. Com base neste pressuposto, os autores consideram ser possível desenvolver formas ideais de organização do trabalho, nomeadamente através do incremento da variedade de aptidões requeridas pelo trabalho, da identidade e do significado das tarefas, da autonomia da função e ainda do feedback das tarefas (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Uma vez postas em prática estas melhorias no trabalho, levarão a um aumento da motivação dos colaboradores, tendo sido esta a razão que levou os autores a desenvolver o modelo das características da função (Hackman & Oldham, 1976).

Conforme se pode observar na figura 2, as características centrais do trabalho (variedade de aptidões, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia na função e *feedback*) irão influenciar os estados psicológicos dos indivíduos que, por sua vez, irão contribuir para o desempenho, para a motivação, para a satisfação no trabalho e para o *turnover*.

Figura 2: Modelo das Características da função



Cunha et al. (2004) definiram estes conceitos para uma melhor compreensão e contextualização dos mesmos dentro deste modelo. Assim, a variedade refere-se ao grau em que a função exige o recurso a competências, actividades e conhecimentos diversificados; a Identidade refere-se ao grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho

identificável, i.e., com princípio e fim, e que origina um resultado visível; O significado da tarefa diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja dentro ou fora da organização. Quanto maior esse impacto, maior o significado do trabalho; A autonomia é definida como o nível de independência no planeamento do trabalho e na respectiva forma de execução; por fim, o feedback diz respeito à quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.

Segundo Ferreira et al. (2001), existem 3 estados psicológicos distintos que podem ser induzidos pelas diferentes características centrais do trabalho. Assim, a variedade, a identidade e o significado da tarefa influenciam o significado que o colaborador vai atribuir ao seu trabalho, sendo este último o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito; a autonomia na função irá influenciar a responsabilidade pessoal do indivíduo pelo trabalho que executa, dizendo esta respeito ao grau em que o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho; e o feedback reforça o conhecimento acerca dos resultados do trabalho, sendo assim possível que o indivíduo perceba quão eficazmente está a realizar o trabalho.

No seu modelo, Hackman e Oldham (1980), consideraram também uma variável intra-individual mediadora desta relação entre as características do trabalho e os resultados finais. Assim, estes autores consideraram que a intervenção ao nível das características e conteúdo do trabalho terá tanto mais impacto na motivação, desempenho e satisfação quanto maior for a necessidade de desenvolvimento dos colaboradores. Pessoas com maior necessidade de desenvolvimento profissional, respondem mais positivamente à presença das cinco características da função, obtendo assim níveis de produtividade mais elevados (Graen, Scandura & Graen, 1986).

Cunha et al. (2004), também referiram que será importante considerar outras variáveis intermédias, tais como os conhecimentos e aptidões que o indivíduo possui em virtude de pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correcto desempenho da função, por muito motivadas que estejam, não conseguem alcançar níveis de desempenho elevados. Outra variável a considerar na relação entre as dimensões do trabalho e os resultados finais será a satisfação com o contexto, isto porque uma pessoa que se sinta fortemente insatisfeita com o salário ou com a chefia, é menos provável que responda de forma positiva às características da função.

Este modelo irá avaliar a motivação com o conteúdo do trabalho através do *Potencial Motivador do Trabalho – PMT* (Vala, Monteiro, Lima & Caetano, 1995). O PMT é determinado

através da combinação dos scores obtidos nas cinco características centrais do trabalho (Ferreira et al., 2001). O cálculo deste índice efectua-se com base na seguinte fórmula:

$$\text{PMT} = \frac{(\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado})}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

Desta forma, quanto mais elevado for o valor do PMT, mais elevada será a motivação, a satisfação e o desempenho do indivíduo.

### Síntese

O interesse em estudar a motivação no trabalho, do lado dos colaboradores, é considerado por uma visão humanitária que indica que as pessoas merecem ser tratadas de forma justa e com respeito (Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990). Do lado da gestão, a motivação no trabalho tem vindo a ser considerada como um facto que induz a comportamentos (por parte dos colaboradores) promovedores do desempenho individual e organizacional, traduzindo-se esta numa relação circular.

A literatura acerca da motivação no trabalho divide os factores determinantes da motivação no trabalho em três grupos distintos: (1) Características da Organização; (2) Aspectos específicos da função e dos Sistemas de Incentivos associados; (3) Características individuais (Locke, 1976; Hackman & Oldham, 1980).

Hackman e Oldham (1980) desenvolveram a Teoria das Características da Função, essencial para este trabalho, já que esta teoria preconiza que as pessoas podem ser motivadas pela satisfação intrínseca que sentem ao executar as funções. Quando consideram o seu trabalho com significado, que assumem a responsabilidade sobre este e quando conhecem os resultados do trabalho efectuado, estas irão gostar mais do seu trabalho e sentir-se-ão motivadas a desempenhá-lo melhor. De acordo com esta teoria, há cinco características fundamentais que podem ser aplicadas a qualquer função: variedade de competências, identidade com a tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback.

Assim, e de acordo com a literatura existente, os indivíduos altamente motivados tendem a sentir-se mais envolvidos no trabalho, o que induz a um aumento de esforço e dedicação na execução das tarefas, promovendo consequentemente o bom desempenho no seu trabalho.

## Desempenho

### *Abordagem geral*

Através dos trabalhos elaborados por vários autores (e.g. Schmidt et al., 1992; Hunter & Schmidt, 1996; Welbourne et al., 1998) podemos dizer que o desempenho dos colaboradores nas empresas tem sido alvo de inúmeros estudos no âmbito do Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.

Como resultado da maior competição no mercado, muitas empresas sentem que os seus colaboradores podem constituir uma vantagem competitiva relativamente às outras empresas no mercado e consequentemente podem contribuir para o desempenho da organização. Assim, os colaboradores irão ter um papel decisivo no sucesso organizacional sendo por isto tão importante estudar este fenómeno no contexto organizacional.

A palavra Desempenho é utilizada nos mais diversos campos da gestão mas apesar do uso frequente desta palavra o seu significado aparece muitas vezes associado a outros conceitos distintos como o de produtividade e eficácia.

Cunha et al. (2004) foram alguns autores que fizeram a distinção entre estes 3 conceitos tendo definido a produtividade como (...) mais do que a soma dos resultados individuais, estando relacionada, por exemplo, com o grau de coordenação no uso dos recursos humanos ou com a disponibilidade dos recursos materiais e imateriais para o processo produtivo”. Segundo estes autores, a eficácia pode ser definida como a “relação entre os *outputs* e algum padrão ou expectativa. Refere-se à medida de obtenção ou não dos objectivos e normalmente remete-nos para a organização”. A principal diferença entre o conceito de desempenho individual e os dois conceitos definidos anteriormente será o facto de que quando falamos em desempenho individual tendemos a centrar-nos numa perspectiva individual e os termos produtividade e eficácia remetem-nos para o nível organizacional (Pritchard, 1992). Assim, o desempenho pode ser definido como a “medida dos resultados individuais ou uma comparação entre as expectativas de desempenho e o desempenho real (Cunha et al., 2004) ou como o “grau em que a pessoa ajuda a organização a alcançar os seus objectivos” (Motowidlo & Borman, 1997).

Estes conceitos estão intimamente ligados porque tal como demonstram os estudos de alguns autores, a produtividade global de uma organização depende significativamente do desempenho dos seus colaboradores (Hunter, Schmidt e Judiesch, 1990).

Campbell (1990, cit por Cunha et al, 2004) caracterizou o desempenho como as acções ou comportamentos relevantes para o cumprimento dos objectivos organizacionais. O modelo introduzido por este autor foi um dos primeiros a ser desenvolvido neste âmbito, no entanto reflecte, uma ideia consensual que se mantém até aos dias de hoje, que é a do desempenho ser um conceito multidimensional. Apesar disto, existem autores que defendem que se deve restringir a um critério enquanto outros defendem que devem ser avaliados vários, podendo factores externos como a diminuição da atenção com o tempo, e factores intrapessoais de quem avalia (experiência, capacidade, etc.), interferir na qualidade das medições (Borman, 1992). Para além do exposto anteriormente interessa focar que o desempenho é um conceito dinâmico e complexo uma vez que mede para além de resultados, comportamentos humanos.

Pritchard (1992) defende que o desempenho individual é uma medida do quão bem o indivíduo cumpre o seu papel sendo comum avaliar esta dimensão estudando a forma como o indivíduo se comporta em relação às expectativas organizacionais.

Motowidlo e Borman (1997), defendem que o desempenho individual pode ser concebido como o grau em que o indivíduo contribui para que a organização atinja os objectivos e os autores. Estes autores dividem o desempenho em duas componentes:

1. *Comportamentos*: dizem respeito aos comportamentos que são avaliados quer positiva quer negativamente tendo em conta a eficácia organizacional;
2. *Resultados*: diz respeito à alteração das condições das pessoas ou coisas resultantes do desempenho e que podem trazer efeitos positivos ou negativos para o cumprimento dos objectivos da organização.

Segundo Murphy, Cleveland, Skatebo e Kinney (2004), o desempenho individual relaciona-se com o que as pessoas fazem na realidade e que pode ser observável e refere-se a acções que ocorrem no âmbito de uma função e que respondem a determinados padrões.

Mais à frente neste trabalho iremos desenvolver a temática sobre Avaliação de Desempenho, sendo esta uma das variáveis em estudo, e que na Instituição em causa integra a avaliação de dois tipos de Desempenho: Desempenho de tarefa e Desempenho Contextual/Extra-tarefa.

O Desempenho de tarefa caracteriza-se pela “eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo actividades que contribuem para o núcleo técnico, seja directamente através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja, indirectamente, proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários” (Borman e Motowidlo, 1997). O desempenho de tarefa refere-se às funções específicas inerentes ao descritivo de funções e

engloba as actividades que suportam o núcleo técnico de uma organização, ou o sistema de transformação de inputs em outputs das organizações.

O Desempenho Contextual ou Extra-tarefa difere do Desempenho de tarefa porque enquanto o último utiliza o conhecimento sobre factos e princípios relacionados com o núcleo técnico de uma organização, o desempenho contextual utiliza conhecimentos de factos, princípios e procedimentos relacionados com situações de ajuda e cooperação com outros. Este tipo de desempenho não consta no descritivo de funções mas é, contudo, considerado um importante componente do desempenho organizacional.

### Avaliação de Desempenho

A prática da avaliação, no seu sentido genérico, é inerente à natureza humana assim como é também a base para tomada de decisão que está presente em toda a escolha. As organizações, procuram atrair e seleccionar colaboradores que apresentam os mesmos valores e crenças e utilizam sistemas de reconhecimento, para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades. Contudo, poderá haver um gap entre o desempenho real e o desempenho esperado.

A Avaliação de Desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do colaborador, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelas chefias familiarizadas com a natureza das funções dos seus colaboradores.

Segundo Scott (1998), a Avaliação de Desempenho é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho realizado, as suas competências e outras qualidades necessárias para a boa execução das suas tarefas; Esta avaliação está ligada, frequentemente mas não necessariamente, a vantagens financeiras com o objectivo de motivar os colaboradores.

Existem diversos métodos para avaliar o desempenho dos colaboradores sendo que nos iremos focar mais nos métodos que se aproximam à realidade da empresa deste estudo.

Chiavenato (1981) propõe a avaliação de desempenho por objectivos. Esta é hoje em dia, a forma de avaliação de desempenho mais utilizada na maioria das organizações, pois é aquela que permite um maior envolvimento das pessoas na gestão estratégica e, consequentemente, na vida das organizações. De facto, a avaliação de desempenho por objectivos parte de um processo de definição de objectivos em cascata, que exige a participação de todos os membros para ser implementado. De acordo com o autor, neste método, a chefia e o colaborador negociam os

objectivos a alcançar durante um período de tempo. Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis e devem estar alinhados aos objectivos da organização. Periodicamente a chefia e o colaborador devem reunir-se e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objectivos. O colaborador precisa de estar motivado para apresentar planos, propor correcções e sugerir novas ideias. Em contrapartida, a chefia deve comunicar o seu agrado (ou desagrado) perante os resultados alcançados e propor também acções a implementar, necessárias para melhorar o desempenho profissional e pessoal de cada um dos colaboradores da empresa. A avaliação vai assim ganhando forma através da análise do desempenho do colaborador. Neste método, a avaliação do desempenho está limitada aos objectivos definidos inicialmente. A chefia nunca deverá ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objectivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador.

Devido à constante e crescente competitividade entre as empresas e às contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional presentes nas mesmas é necessário que exista uma reformulação nos modelos e práticas de monitorização do desempenho. Segundo Vroom (1997), esta nova abordagem implica mudar a ênfase da avaliação passiva para a análise ou avaliação activa do desempenho, passando os colaboradores a fazer uma auto-avaliação, identificando não apenas os seus pontos fracos, mas também os seus pontos fortes e o seu potencial de crescimento. Passam a ser agentes activos da avaliação do seu desempenho.

Gramignia (2002) refere que é possível pensar na avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar o potencial de cada colaborador, melhorar o desempenho da equipa e a qualidade das relações dos colaboradores com os seus superiores, assim como motivar os colaboradores a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e organizacionais.

A avaliação por competências é um sistema organizacional que tem como objectivo melhorar as competências profissionais dos colaboradores, as habilidades e conhecimentos determinantes para a sua eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do colaborador para tarefas específicas e fornece recursos para melhorar as suas capacidades.

Em suma, o sistema de avaliação de desempenho constitui um dos instrumentos de gestão mais eficazes no sentido de promover a partilha de objectivos de gestão e simultaneamente fomentar o papel do gestor como orientador dos seus colaboradores, para que se estabeleça na empresa uma “cadeia” de compromisso na satisfação dos objectivos de negócio definidos, na medida da responsabilidade e desempenho de cada colaborador. É um processo conjunto entre a chefia e os seus colaboradores directos para identificação dos meios e condições



necessárias à implementação de acções concretas, tendo em vista os princípios base da Instituição (Avaliação Qualitativa) e os objectivos individuais definidos (Avaliação Quantitativa).

O processo de Avaliação de Desempenho deve ainda traduzir-se no acompanhamento e aconselhamento contínuo dos colaboradores. Cowling e Mailer (2003) referiram que todos os colaboradores devem dar uma contribuição para os objectivos da organização que os emprega. Esta contribuição deve ser regular e sistematicamente avaliada. Apenas assim será possível suportar uma análise realista e crítica relativamente a desempenhos observados no decorrer de um determinado período, bem como capacidades e conhecimentos, necessidades e interesses demonstrados. Este acompanhamento contínuo permitirá fomentar o desenvolvimento dos colaboradores e a sua contribuição para os resultados da mesma.

Os colaboradores devem conhecer o que a empresa espera deles, compreender o motivo pelo qual lhes são estabelecidos comportamentos padrão e objectivos e conhecer os meios e condições necessários tendo em vista o alcançar dos standards definidos. Desta forma, deverão ser confrontados com os resultados do seu desempenho de forma a poderem desenvolver as mudanças consideradas mais convenientes.

### Síntese

O desempenho tem sido alvo de inúmeros estudos na área do Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos.

O desempenho é um conceito complexo devido ao facto da organização ser julgada e avaliada pelo seu desempenho que é directamente influenciado pelo desempenho dos seus colaboradores.

Apesar dos diferentes tipos de desempenho abordados na literatura, neste trabalho abordámos apenas 2 tipos de desempenho: contextual e de tarefa, em virtude de serem estes que são contemplados no sistema de avaliação da empresa presentemente estudada.

A mensuração do desempenho tem sido objecto da psicologia aplicada há mais de 60 anos pela sua importância nas decisões organizacionais relacionadas com gestão de recursos humanos ou outros, no entanto, existe uma grande dificuldade em medir este conceito correctamente e por isso é, até à actualidade, um dos maiores problemas dos investigadores (Landy & Farr, 1983).

Existindo a necessidade de medir desempenho a definição de critérios é essencial (Borman, 1992). A mensuração do desempenho conta com várias abordagens conceptuais e operacionais devendo as medidas obedecer a princípios de fidelidade, validade e especificidade, serem práticas e úteis, fornecer informação clara, serem providas de significado para quem avalia e é avaliado e estarem relacionadas com os objectivos organizacionais (Landy & Farr, 1983).

Assim, a implementação do Modelo de Avaliação de Desempenho permitirá alinhar os Recursos Humanos com os objectivos estratégicos da empresa, promover o compromisso organizacional através de uma cultura de mobilidade, de pertença e de compromisso para a empresa e potenciar uma mudança organizacional através do compromisso dos colaboradores com os objectivos e valores da empresa. Neste contexto, a Avaliação de Desempenho ajudará a implementar e reforçar a estratégia da empresa maximizando os resultados do negócio, criando valor através das pessoas.

## Objectivos e Hipóteses de Investigação

Após a revisão da literatura existente sobre IE, denota-se um esforço considerável para desenvolver este constructo que está ainda mal definido. São imensas as tentativas de definição e operacionalização, que se agregaram, essencialmente, em dois modelos teóricos que operacionalizam este constructo de diferentes formas.

Apesar de haver algumas teorias e literatura sobre a temática da IE, os estudos efectuados são escassos, não havendo ainda muita base de estudo neste sentido. Os estudos efectuados têm tido por base a relação da IE com o desempenho em vendas. Dawn e Sojka (2003) e Rozell, Pettijohn e Parker (2006) abordaram este tema mas estudaram apenas a relação entre IE e vendedores com elevado desempenho. Em ambos os estudos, relacionou-se o nível de IE e o desempenho dos vendedores e confirmou-se que os vendedores que tinham um maior desempenho eram, também, os que apresentavam maior nível de IE.

Cunha et al. (2004) sugeriram que de acordo com alguns estudos efectuados é possível retirar algumas conclusões sobre a relação entre IE e Desempenho tais como: (1) as aprendizagens de sucesso e os mais elevados desempenhos surgem da reunião sinérgica das capacidades racionais e emocionais; (2) a combinação do QI e da IE explica uma maior variação no desempenho do que apenas o QI; (3) para que a IE exerça efeitos positivos sobre o desempenho dos indivíduos, é necessário que estes disponham de um patamar mínimo de QI; (4) Por conseguinte, o QI parece necessário, mas não suficiente, carecendo os seus efeitos positivos da presença do QI para que possa suscitar mais elevados desempenhos. Goleman (1995) sugere que as pessoas mais bem sucedidas, em termos pessoais e profissionais, nem sempre eram intelectualmente brilhantes, mas todas elas eram dotadas de um nível elevado de IE.

Dada a escassez de estudos que relacionam IE e Desempenho, não foi possível encontrar nenhum estudo que relacionasse a IE com a Avaliação de Desempenho dos colaboradores, mas podemos encontrar nos estudos de Goleman (1995) algumas pistas para podermos considerar a relação entre estas duas variáveis como positiva, visto este autor afirmar que as pessoas que atingem um maior sucesso quer na vida profissional, quer na vida pessoal, são as que apresentam um nível elevado de IE.

Assim, torna-se pertinente e importante estudar se a IE influencia a Avaliação de Desempenho dos colaboradores.

Hipótese 1: A IE tem um efeito directo na Avaliação de Desempenho dos Colaboradores

Será importante compreender qual a relação entre IE e Motivação e entre a motivação e a Avaliação de Desempenho para sustentação da nossa segunda hipótese em estudo.

As palavras *motivo* e *emoção* derivam ambas da mesma raiz latina, *motere*, “mover”. As emoções são, literalmente, o que nos move na busca dos nossos objectivos; alimentam as nossas motivações e os nossos, por seu turno, dirigem as nossas percepções e modelam os nossos actos. Um grande trabalho começa com grandes sentimentos (Goleman, 1995). O mesmo autor abordou quatro componentes de inteligência emocional, sendo uma delas a motivação. Um indivíduo que lida de forma emocional com os outros, com entusiasmo e persistência, actua para além das expectativas e inspira os outros a fazerem o mesmo. Assim, será de esperar que um indivíduo com elevada IE terá uma maior capacidade de auto-motivar no desempenho da sua função (Goleman, 2003).

Alguns autores como Peiró, Pietro e Spector (cit por Ferreira et al., 2001) afirmam que a motivação é influenciada por variáveis situacionais e individuais sendo as últimas, características disposicionais dos indivíduos nas quais se insere também a IE. Estas variáveis irão contribuir para o aumento ou a diminuição da motivação no local de trabalho. Devido à escassez de estudos que relacionem a IE com a Motivação este estudo será importante para aprofundar a relação entre estas duas variáveis em contexto organizacional.

A motivação no trabalho foi também um conceito que começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o factor humano na empresa. Desde então que esta variável tem sido considerada muito importante por estar também ela associada ao desempenho (Cunha et al., 2004).

Devido à evidência empírica reunida, a tendência foi de se avaliar, não um índice global de motivação para com o trabalho mas as diferentes dimensões que a integram, tais como as características organizacionais, as características da função e as características pessoais.

Os testes do modelo de Hackham e Oldham mostram que a presença das características da função referidas anteriormente, tendem a aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, bem como a satisfação geral face ao trabalho e por consequência o alcançar de melhores resultados no desempenho dos colaboradores (e.g., Dodd & Ganster, 1996 cit por Cunha et al, 2004).

Também segundo Cunha et al. (2004), “a motivação é uma variável mais indicada (...) para influenciar o desempenho e os resultados produtivos”.

Não foi possível encontrar estudos de mediação da Motivação entre a IE e a Avaliação de Desempenho, mas considerando a literatura apresentada e a relação entre as variáveis de IE e Motivação com o Desempenho, será expectável que a relação de IE com a Avaliação de Desempenho seja influenciada por uma variável mediadora, a Motivação.

Hipótese 2: A IE é mediada pela motivação na sua relação com a Avaliação de Desempenho dos Colaboradores.

## MÉTODO

Neste capítulo é dado a conhecer as características da organização onde foi recolhida a amostra, os participantes que contribuíram para a realização deste estudo, o design utilizado na investigação, os instrumentos utilizados e o procedimento.

### Caracterização da organização

O presente estudo foi realizado numa empresa multinacional no sector financeiro que está implementada em Portugal desde o ano 1981 e que em 2004 iniciou um forte projecto expansão em Portugal. Trata-se de um grupo financeiro com mais de 300 anos que está presente nos 5 Continentes e em mais de 60 países e conta com cerca de 100 mil clientes.

A missão desta empresa é ser a melhor empresa no sector em que serve e a melhor empresa para trabalhar em Portugal.

Na altura da recolha de dados (Agosto 2009) a empresa conta com mais de 200 agências em todo o país e mais de 2000 colaboradores, sendo portanto uma organização em forte expansão em Portugal.

### Participantes

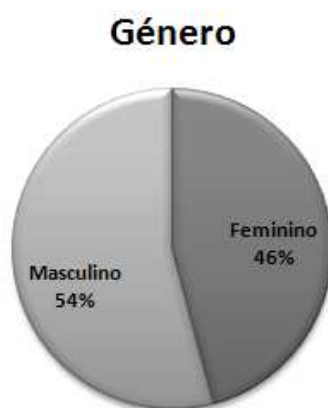
Por já terem sido efectuados vários estudos na área de vendas (e.g. Mauthner, 2004 & Afonso, 2008), esta amostra foi dividida em dois grupos distintos: os colaboradores que exercem as suas funções nos serviços centrais sem contacto directo com os clientes e os colaboradores que estão no front-office, estando em contacto permanente e directo com os clientes.

Participaram no estudo 892 colaboradores, num total de 247 colaboradores do Back-Office e 645 do Front-office.

O método de amostragem utilizado foi não probabilístico, ou, mais especificamente, foi o método por conveniência pois a amostra foi constituída apenas pelos colaboradores com vínculo à empresa de efectividade e contrato a termo e a quem foi atribuída uma nota de Avaliação de Desempenho no ano de 2008. O método de amostragem por conveniência baseia-se na premissa de que se selecciona a amostra em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população alvo (Hill & Hill, 2002).

Considerando a distribuição por género dos participantes, do total de 892 colaboradores que responderam aos questionários, 409 são do sexo feminino (46%) e 483 do sexo masculino (54%) (Figura 3).

Figura 3: Distribuição dos participantes segundo o género



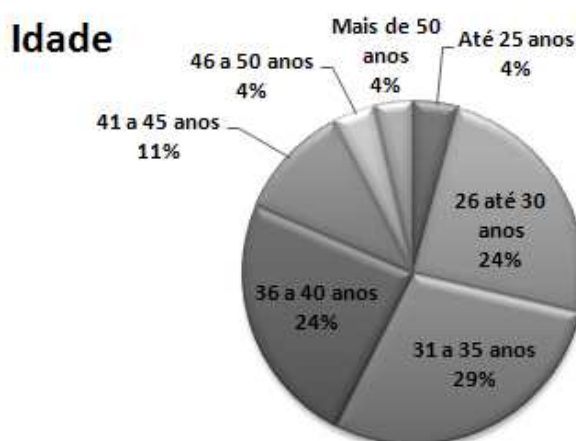
Foi também possível recolher informação dos colaboradores acerca da sua idade, anos de experiência profissional, antiguidade na empresa, habilitações literárias e tipo de função.

Relativamente à Idade, os indivíduos indicaram a sua idade exacta, tendo posteriormente sido criadas seis classes etárias (Figura 4).

As categorias de habilitações literárias foram criadas tentando abarcar as mais comuns (Até ao 9º ano, 9º até 12º ano, Bacharelato, Licenciatura e Outra). As outras situações abrangem a frequência universitária e os cursos profissionais (Figura 5).

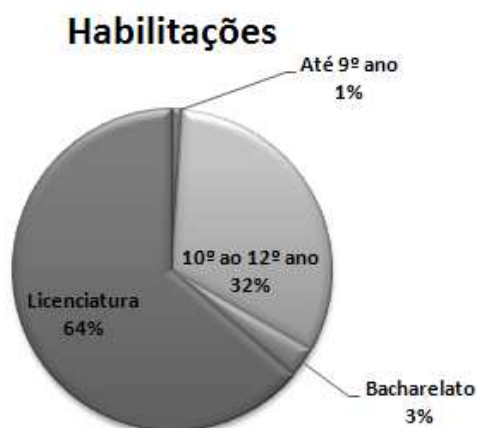
Apresentam-se em seguida os gráficos que caracterizam a amostra relativamente às variáveis demográficas.

Figura 4: Distribuição dos participantes de acordo com as classes etárias



Como se pode verificar no gráfico anterior, mais de 57% dos participantes encontram-se abaixo da faixa etária dos 35 anos, demonstrando que a população desta empresa é bastante nova comparativamente à realidade existente noutros grupos financeiros do nosso país.

Figura 5: Distribuição dos participantes de acordo com o nível de escolaridade



Como se pode verificar a maioria dos indivíduos têm a Licenciatura como habilitações literárias.

Nas categorias de Antiguidade (Figura 6) na empresa e Anos de experiência profissional (Figura 7) foram criadas seis faixas temporais.

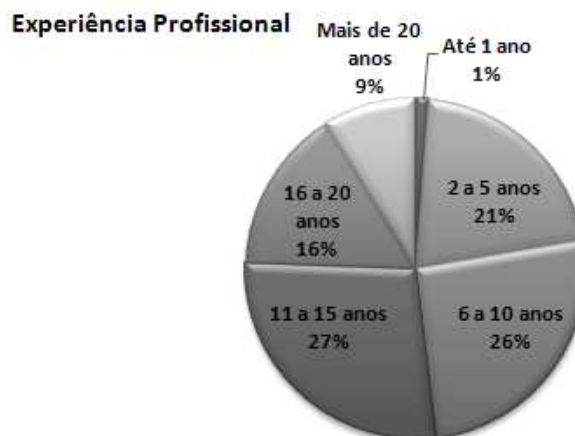


Figura 6: Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na empresa



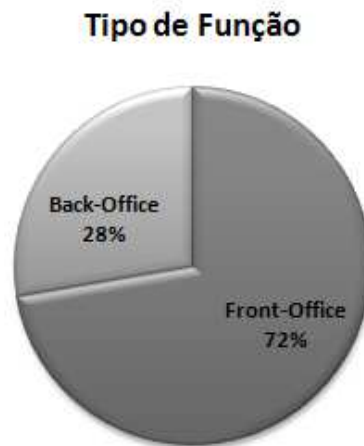
Pode-se verificar através da análise do gráfico anterior que a empresa em estudo conta com colaboradores recentes, tendo a grande maioria de 2 a 5 anos de casa. É ainda de salientar que um número bastante significativo tem até 1 ano de antiguidade na empresa em estudo o que demonstra a entrada constante de pessoas na empresa devido como já referido anteriormente ao projecto de expansão pela qual a mesma atravessa.

Figura 7: Distribuição dos participantes de acordo com o número de anos de experiência profissional que possuem.



Pode-se verificar pelo gráfico anterior que a experiência profissional anterior dos funcionários da empresa em estudo é bastante distribuída pelas várias faixas do gráfico. É de salientar que apesar dos colaboradores não estarem há muito tempo na empresa, mais de 70% deles já trazem consigo bastante experiência e consequente conhecimento técnico adquirido de outras experiências profissionais anteriores.

Figura 8: Distribuição dos participantes de acordo com o tipo de função.



Dado o projecto de expansão da empresa em que se apostou fortemente no crescimento orgânico pode verificar-se pelo gráfico anterior que a maioria dos colaboradores da empresa têm funções de front-office.

#### Instrumento

No que diz respeito à operacionalização das variáveis em estudo, a mesma processa-se com base em dois instrumentos: Uma escala de IE, desenvolvida por Rego, A. & Fernandes (2005); Uma escala de Motivação, tradução do JDS (Job Diagnostic Survey) (Almeida, Faísca, Jesus, 2007).

#### *Inteligência Emocional*

De modo a medir a IE, foi utilizada a escala desenvolvida por Rego, A. & Fernandes (2005), devidamente validada para a população portuguesa, a qual permite avaliar 6 dimensões (Anexo A e B):

1. Compreensão das emoções próprias;
2. Auto-Controlo perante as críticas;
3. Auto-encorajamento (uso das emoções);
4. Auto-controlo emocional (regulação das emoções);
5. Empatia;
6. Compreensão das emoções dos outros;

O questionário é constituído por 23 itens, numa escala de Likert que varia do 1 (não se aplica rigorosamente nada a mim) ao 6 (aplica-se completamente a mim). Trata-se de uma medida de auto-relato. A escala de Likert original no estudo de Rego et al. (2005) seria uma escala de 7 pontos que foi adaptada neste estudo para uma escala de 6 pontos devido a que escalas ímpares induzem normalmente os sujeitos a darem respostas centrais na escala.

Os *alphas* de Cronbach encontrados por Rego e Fernandes (2005), tendem a superar o patamar de 0,80 sugerido por Bryman & Cramer (2003). Mais especificamente, os valores dos Alphas de Cronbach das dimensões “Compreensão das emoções próprias”, “Auto-Controlo perante as críticas”, “Auto-Encorajamento”, “Auto-Controlo Emocional”, “Empatia” e “Compreensão das emoções dos outros” são, com esta sequência os seguintes: 0.82, 0.79, 0.77, 0.70, 0.79 e 0.67. Na Tabela 5 podemos observar as médias, desvios-padrão e correlações encontradas pelos autores para as seis sub-dimensões da escala de IE referentes às 2 amostras estudadas pelos autores.

Tabela 5: Médias, desvio-padrão e correlações entre variáveis para as duas amostras (#)

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Compreensão das emoções próprias</b>	5,1	0,9	–						
	5,0	0,9							
<b>2. Autocontrolo perante as críticas</b>	5,2	0,8	0,23**	–					
	5,0	1,0	0,11*						
<b>3. Auto-encorajamento</b>	5,5	0,9	0,36***	0,31***	–				
	5,4	0,9	0,44***	0,21***					
<b>4. Autocontrolo emocional</b>	4,0	1,1	0,35***	0,16*	0,14	–			
	4,2	0,9	0,36***	-0,05	0,27***				
<b>5. Empatia</b>	5,6	0,8	0,35***	0,38***	0,33***	0,17*	–		
	5,3	0,9	0,16**	0,25***	0,33***	0,05			
<b>6. Compreensão das emoções dos outros</b>	5,4	0,7	0,38***	0,39***	0,33***	0,23**	0,40***	–	
	5,2	0,7	0,29***	0,24***	0,42***	0,14*	0,64***		

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

# A primeira linha representa os dados da 1.ª amostra; a segunda reporta-se aos dados da 2.ª.

n.a. – não aplicável

Acresce ainda que os índices de ajustamento do modelo de seis factores sugerido por Rego e Fernandes (2005), são bastante satisfatórios. Mais especificamente: o rácio qui-quadrado/graus de liberdade (DMIN/DF) apresenta um valor de 1.9, o CFI de 0.84 e um RMSEA de 0.08.

Sendo a IE uma variável métrica é apropriado utilizar a média e o desvio-padrão como medidas de tendência central e dispersão respectivamente. Apresentamos também valores mínimo e máximo para esta variável. Assim, podemos observar para um N=880, uma média de

109,93, considerando como valores mínimo de 53 e máximo de 137 pontos. O desvio-padrão, sendo a medida que reflecte a dispersão dos resultados (Bryman & Cramer, 2003), nesta amostra apresenta um valor de 10,73.

Tabela 6: Análise Descritiva IE

ESTATÍSTICA		
<b>N</b>	<b>Válidos</b>	880
	<b>Valores em branco</b>	0
<b>Media</b>		109,93
<b>Desvio-Padrão</b>		10,73
<b>Minímo</b>		53,00
<b>Máximo</b>		137,00

Procedemos à estatística descritiva das sub-dimensões da IE que apresentamos no Anexo C.

### *Motivação*

Foi utilizada a escala traduzida do JDS (Job Diagnostic Survey) (Almeida et al., 2007) (Anexo A). Esta escala é composta por 15 itens pertencentes a cinco dimensões (Anexo B):

1. Autonomia do Trabalho;
2. Identidade do Trabalho;
3. Variedade do Trabalho;
4. Significado do Trabalho;
5. Feedback do trabalho.

Na primeira parte do questionário foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos em que a cotação é adequada a cada questão. Na segunda parte do questionário, foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos que varia do 1 (Muito Imprecisa) ao 7 (Muito Precisa). Trata-se de uma medida de auto-relato.

Em virtude da tradução desta escala estar ainda *in Press* aguardando a aprovação dos revisores, não será possível apresentar valores das suas qualidades métricas. Apenas obtivemos informação de que os valores das correlações encontrados entre as sub-dimensões da motivação foram semelhantes aos dos estudos iniciais de Hackman e Oldham (1976) em que os cinco factores apresentavam valores correlacionais médios moderados de 0,24, que oscilavam entre 0,16 (valor mínimo) e 0,51 (valor máximo).

Na análise descritiva desta variável quantitativa na distribuição em estudo (Tabela 7), podemos observar com um N=880, um valor médio de 3364, considerando como valores mínimo de 266.67 e máximo de 7497 pontos. O desvio-padrão, apresenta um valor de 1506.

Tabela 7: Análise Descritiva da Motivação

<b>ESTATÍSTICA</b>		
<b>N</b>	<b>Válidos</b>	880
	<b>Valores em Branco</b>	0
<b>Média</b>		3364
<b>Desvio-padrão</b>		1506
<b>Mínimo</b>		266,67
<b>Máximo</b>		7497

No anexo C constam os valores da estatística descritiva para as sub-dimensões da motivação.

#### *Avaliação de Desempenho*

Para medir o desempenho foram utilizadas as notas de Avaliação de Desempenho, referentes ao ano de 2008, cedidas pela organização. Assim, esta é uma medida directa, não tendo havido uma medição do Desempenho dos Colaboradores na Instituição.

A nota final atribuída a cada colaborador é uma ponderação de duas notas correspondentes à avaliação quantitativa e qualitativa que varia entre 4 níveis (de A a D) e que podemos ver descritas na Tabela 8:

Tabela 8: Níveis da Escala de Avaliação de Desempenho

<b>ESCALA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
<b>A</b>	Ultrapassa significativamente os critérios de desempenho na maioria das áreas
<b>B</b>	Desde o atingir consistentemente os critérios de desempenho até níveis onde estes são ultrapassados em algumas áreas
<b>C</b>	Atingir as exigências mínimas de desempenho (reflecte um desempenho efectivo na função), podendo subsistir áreas onde uma melhoria significativa é necessária
<b>D</b>	Não atinge os critérios de desempenho de uma forma consistente.

A cada um destes níveis foi atribuído um valor numérico (A=4; B=3; C=2 e D=1) que corresponde à nota final de avaliação de cada um dos colaboradores.

Assim, na Tabela 9, apresentamos a análise descritiva desta variável, que para um N=880, podemos observar como valor médio 2.93, considerando como valores mínimo de 1 e máximo de 4 pontos. O desvio-padrão, apresenta um valor de 0.678.

Tabela 9: Análise Descritiva da Avaliação de Desempenho

ESTATÍSTICA		
N	Válidos	880
	Valores em Branco	0
Média		2.93
Desvio-padrão		0.678
Mínimo		1
Máximo		4

## Design

O presente estudo será um estudo correlacional, por pretender explorar as relações estatísticas existentes entre as variáveis IE, Motivação e Avaliação de Desempenho. Segundo Bryman e Cramer (2003), o plano correlacional é caracterizado pelo facto de o investigador não manipular qualquer variável e todas variáveis serem recolhidas no mesmo momento. Recorrendo à tipologia de Campbell e Stanley (1966 cit. por D'Oliveira, 2002), nos estudos correlacionais são pesquisadas relações entre as variáveis em estudo. A definição de qual a causa e qual o efeito, é algo que é feito pelo investigador. A possibilidade de existirem variáveis mediadoras e/ou moderadoras das relações em estudo é ilustrativa de um menor controlo de explicações alternativas para a causalidade, neste tipo de trabalho.

Este estudo será também um estudo de mediação, por tentar confirmar se existe uma relação mediadora da Motivação na relação da IE com a Avaliação de Desempenho.

Segundo Maroco (2007), em Psicologia e em Ciências Sociais e Humanas de uma forma geral, a relação entre uma variável independente e uma determinada variável dependente é com frequência mediada por uma terceira variável que transporta o efeito da variável independente sobre a variável dependente.

## Procedimento

O contacto com a empresa em estudo foi feito pessoalmente dado que o investigador trabalha na referida empresa. Os questionários foram enviados aos colaboradores dos quais tínhamos a nota da sua Avaliação de Desempenho referente ao ano de 2008, através de uma ferramenta informática que permite enviar os questionários on-line. Através deste sistema, as respostas dadas ficam registadas numa base de dados do programa, que posteriormente é exportada para o Excel. Paralelamente ao envio dos questionários, foi enviado pela direcção um e-mail explicativo do trabalho e o intuito da investigação a todos os colaboradores envolvidos no estudo.

Foram enviados questionários a 1081 colaboradores sendo que a aplicação dos questionários teve início na última semana de Julho de 2009.

Todos os funcionários foram informados da confidencialidade das respostas e do facto de serem individuais. Foi ainda transmitida a ideia que os itens eram de resposta rápida e instintiva. Em geral não existiram dúvidas em relação ao que foi pedido e devido tratar-se de um questionário com escalas de auto-relato não nos pareceu haver algum tipo de relutância em relação às respostas sobre as variáveis em estudo.

O final do período de recolha dos questionários foi Agosto de 2009. Succedida a fase de recolha dos questionários, estes foram analisados tendo sido a taxa de retorno de resposta de 83%.

O tratamento estatístico foi realizado com a versão 16.0 do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e com a versão 17.0 do AMOS (*Analysis of Moment Structures*) (Arbuckle, 2006) inserido no programa de análise estatística SPSS.

## RESULTADOS

Este capítulo encontra-se dividido em duas partes. Na primeira serão apresentados os dados referentes às qualidades psicométricas das escalas. Seguidamente, e com o intuito de testar as hipóteses inicialmente formuladas, irão ser apresentados tratamentos estatísticos relevantes, que remetem para as relações entre as variáveis em estudo. Por fim, serão elaboradas análises suplementares que poderão complementar os resultados obtidos no teste de hipóteses.

### Estudo das Propriedades Psicométricas das Escalas

Por motivos de adequabilidade ao estudo das variáveis foi necessário proceder a uma “limpeza” da base de dados, devido ao não preenchimento de alguns itens. Estes *missing values* foram substituídos pelo valor médio de cada item considerando o total de respostas para esse item. A redução da informação disponível através de um processo de depuração de observações e de indicadores pode trazer implicações ao estudo, ou seja, nos tratamentos principais são apenas usados os casos que não foram identificados como *outliers* pelos procedimentos estatísticos apropriados, e são apenas usados os itens com qualidades métricas superiores. O facto da dimensão da amostra ser grande, permite alguma folga na eliminação de casos restando de qualquer forma mais de oito centenas de observações.

Foram retirados 1.30% dos casos de um N=892, o que equivale a 12 casos retirados da amostra total.

#### *Escala A - Inteligência Emocional*

##### *Sensibilidade*

A sensibilidade apresenta a capacidade que um teste tem em discriminar os sujeitos, segundo o factor que está a ser avaliado, isto é, capacidade para fornecer respostas diferentes consoante os sujeitos da aplicação, sendo considerada sensível quando se assemelha à distribuição teórica, considerada para a IE como normal.



Uma distribuição normal caracteriza-se por ser simétrica e mesocurtica; e por compreender 95% das observações entre a média e dois desvios-padrão (Pestana & Gajairo, 2003)

Segundo Maroco (2007), existem vários testes estatísticos que podem ser utilizados para testar o ajustamento de distribuições amostrais a determinadas funções de distribuição teórica, sendo o teste de Kolmogorov-Smirnov (K-S) um dos testes utilizados com mais frequência. O mesmo autor referiu que os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto da normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas e que as dimensões das amostras não sejam extremamente pequenas.

O teste de Kolmogorov-Smirnov deve utilizar-se com amostras de maior dimensão. No entanto, para amostras bastante grandes (dimensões à volta de 500 ou superiores), este teste é muito sensível e indica sistematicamente a rejeição da hipótese de normalidade da distribuição (Coelho, Cunha & Martins, 2008, p. 75). Sempre que o teste de normalidade revela rejeição da hipótese nula, poder-se-á ainda analisar o ajustamento à distribuição normal nomeadamente através da assimetria e da curtose. Para a análise dos outputs a seguinte convenção é frequentemente utilizada: dividindo o valor do coeficiente de assimetria pelo erro padrão de assimetria e dividindo o valor do coeficiente de curtose pelo erro padrão de curtose, se ambos os resultados estiverem entre -2 e 2, o pressuposto de normalidade é considerado satisfeito (Coelho et al., 2008, p. 75).

Assim, analisaremos a normalidade dos dados não somente em função do K-S, mas também das medidas de assimetria e de curtose para a escala geral de IE.

De modo a simplificar a análise e torná-la mais perceptível procedemos à compilação dos resultados, da escala total de IE, segundo aplicação do K-S (Tabela 10) e dos parâmetros de normalidade (Tabela 11).

Tabela 10: Valores de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para a escala de IE

<b>Teste de Normalidade (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>)</b>			
	Statistic	df	Sig.
IE	,030	880	,063

a. Lilliefors Significance Correction

O teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) indica a normalidade da distribuição ( $p=0.063>0.05$ ). Analisando também os coeficientes de assimetria e de curtose confirma-se a tendência para a normalidade da distribuição, como se pode confirmar pela análise do quadro ,

onde se encontram os valores dos indicadores de normalidade, assimetria e curtose, para a totalidade da escala (23 itens).

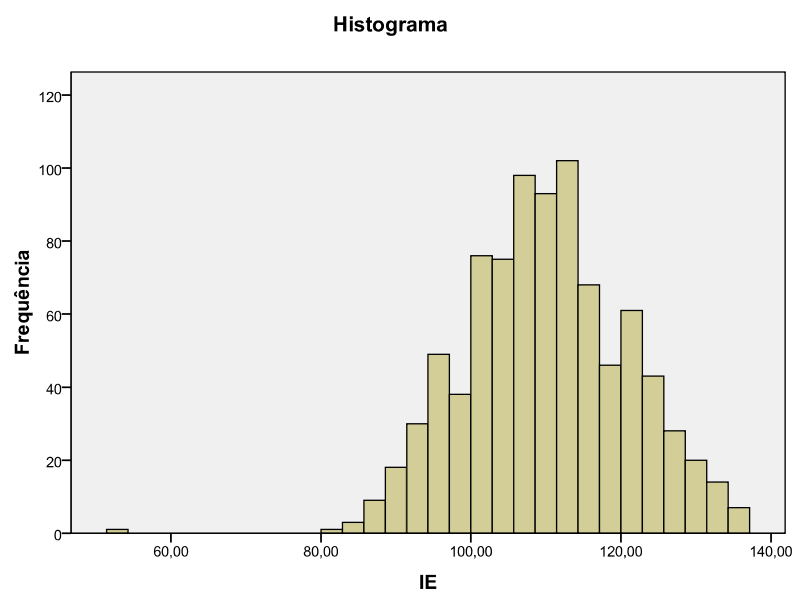
Tabela 11: Parâmetros de Normalidade da IE

	Assimetria (A)	Erro padrão de assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro padrão de Curtose (D)	C/D
IE	-0.059	0.082	-0.72	0.360	0.165	2.18

a. Lilliefors Significance Correction

Também a representação gráfica (Figura 9) nos permite considerar que a escala é aproximadamente normal.

Figura 9: Distribuição da IE total



Em anexo são apresentados os valores relativos à análise da Sensibilidade para as seis sub-dimensões da IE (Anexo D).

### *Fidelidade*

A Fidelidade de uma medida refere-se à sua consistência. Assim, a fidelidade é a qualidade métrica que garante a replicabilidade dos resultados, ou com seja, que garante, com determinado grau de confiança, a exactidão das medidas efectuadas. Por outras palavras, esperamos que a posição relativa do resultado de cada pessoa se mantenha relativamente constante em tempos de medição diferentes nas mesmas condições (Bryman & Cramer, 2003). Existem diferentes formas

de analisar a fidelidade, podendo ser esta avaliada ao nível da estabilidade temporal, da equivalência das formas e da consistência interna.

Neste trabalho, a fidelidade será avaliada através da consistência interna, que pode ser definida como a proporção da variabilidade das respostas e resulta de diferenças nos inquiridos. Esta propriedade pode ser medida através de diferentes métodos, sendo o *Alpha* de Cronbach o que foi utilizado neste trabalho e que pode ser definido como a correlação que se espera obter entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens que meçam a mesma característica (Pestana & Gagueiro, 2003).

O *alpha* de Cronbach é tradicionalmente utilizado em escalas tipo Likert sendo apontado como o indicador mais importante de fiabilidade de um instrumento (Ferreira, Tavares e Duarte, 2005). A determinação deste coeficiente tanto para o total da escala como para as dimensões, permite estimar a homogeneidade dos itens, isto é, até que ponto cada enunciado da escala mede o mesmo conceito de forma equivalente.

De modo a facilitar a interpretação, apresenta-se na Tabela 12 a relação entre o *alpha* de Cronbach e a qualidade da fidelidade da escala, segundo Hill e Hill (2002).

Tabela 12: Qualidade de Fidelidade de uma Escala:

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Fidelidade</i>
> 0,9	Excelente
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Razoável
0,6 - 0,7	Fraca
< 0,6	Inaceitável

Fonte: Hill e Hill (2002)

Para um N= 880 e um total de 23 itens, calculou-se o alfa de Cronbach, obtendo-se um valor de  $\alpha = .879$  para a totalidade do instrumento, o que indica segundo Hill e Hill (2002) uma boa fidelidade.

Na Tabela 13 podem observar-se os valores do alpha para cada item, se fosse retirável da análise.

Tabela 13: Alpha de Cronbach para itens da Escala Total de IE

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IE1	104,94	106,409	,492	,873
IE2	105,58	106,513	,383	,876
IE3	104,65	106,384	,508	,873
IE4	105,77	106,177	,375	,877
IE5	104,61	108,757	,289	,879
IE6	105,88	105,740	,383	,877
IE7	104,81	105,527	,517	,872
IE8	104,71	108,551	,322	,878
IE9	106,35	109,935	,173	,884
IE10	105,15	104,673	,597	,870
IE11	105,05	105,035	,598	,870
IE12	105,66	106,221	,462	,874
IE13	105,05	106,824	,413	,875
IE14	104,74	106,037	,521	,872
IE15	105,30	104,585	,452	,874
IE16	105,00	104,714	,643	,869
IE17	105,14	104,697	,617	,870
IE18	105,32	106,385	,515	,872
IE19	104,52	107,452	,539	,872
IE20	105,05	105,679	,486	,873
IE21	105,32	104,141	,522	,872
IE22	104,97	104,986	,554	,871
IE23	105,03	104,603	,490	,873

É importante mencionar que apesar da remoção do item 9 fazer aumentar o alpha da escala total, optou-se por manter este item, dado que este é um instrumento já validado para a população portuguesa e que desta forma poderemos utilizar o instrumento na sua totalidade, tal como foi validado pelos autores, para a análise estatística posterior .

No Anexo E encontram-se os valores para o Alpha de Cronbach, considerando todas as dimensões do instrumento de IE.

## Validade

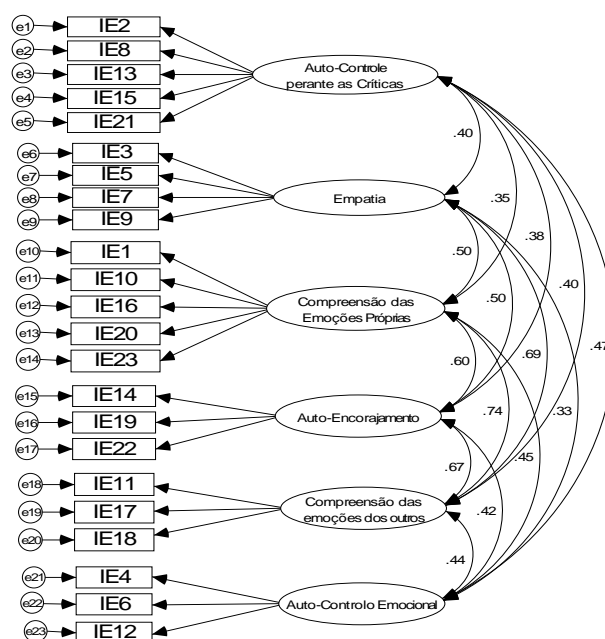
Esta propriedade remete para a análise de constructo e diz respeito ao teste avaliar com exactidão o atributo que pretende medir, ou seja, refere-se à avaliação do grau em que uma determinada medida mede, de facto, o que se pretende medir (Bryman & Cramer, 2003).

De modo a confrontar os resultados empíricos desta investigação sobre IE com o modelo teórico de Rego e Fernandes (2005), efectuou-se uma análise factorial confirmatória de forma a verificar a estrutura da escala utilizada.

Através desta análise verificou-se que todos os itens constituintes da escala têm pesos de regressão significativos, confirmando-se a existência de validade convergente na medida em que todos os itens convergem para as várias dimensões que compõem a escala global da Inteligência Emocional (Anexo F).

A Figura 10 apresenta o modelo de análise factorial confirmatória.

Figura 10: Modelo de medida da escala de IE



Na Tabela 14 apresentam-se os principais indicadores de qualidade do modelo.

Tabela 14 – Indicadores de qualidade do modelo de IE.

<i>CMIN/DF</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
<b>2.460</b>	0.955	0.041

De acordo com Coelho (2004) os valores do CMIN/DF, CFI e RMSEA que traduzem um modelo de boa qualidade devem ser: CMIN/DF<3, CFI>0,90 e RMSEA<0,08.

Os resultados deste modelo foram bons, confirmando a validade do modelo proposto por Rego e Fernandes (2005).

### *Escala B - Motivação*

#### *Sensibilidade*

Analisando a Tabela 15, podemos observar que o teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) (Anexo E) indica a não-normalidade da distribuição ( $p=0.000<0.05$ ), no entanto, uma vez que este teste é muito sensível à dimensão da amostra e estamos no presente estudo perante uma dimensão amostral elevada, recorreremos a outros procedimentos de análise, nomeadamente à regra de polegar sugerida por Hill e Hill (2002) considerando aceitáveis valores entre -2 e 2 para a razão entre o coeficiente de assimetria e erro padrão da assimetria bem como para a razão entre a curtose e erro padrão de curtose e os processos gráficos (Coelho et al., 2008)

Tabela 15: Valores de Kolmogorov-Smirnov (K-S) para a escala de Motivação

<i>Tests of Normality (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>)</i>			
	Statistic	df	Sig.
Motivação	,059	880	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 16: Parâmetros de Normalidade da Motivação

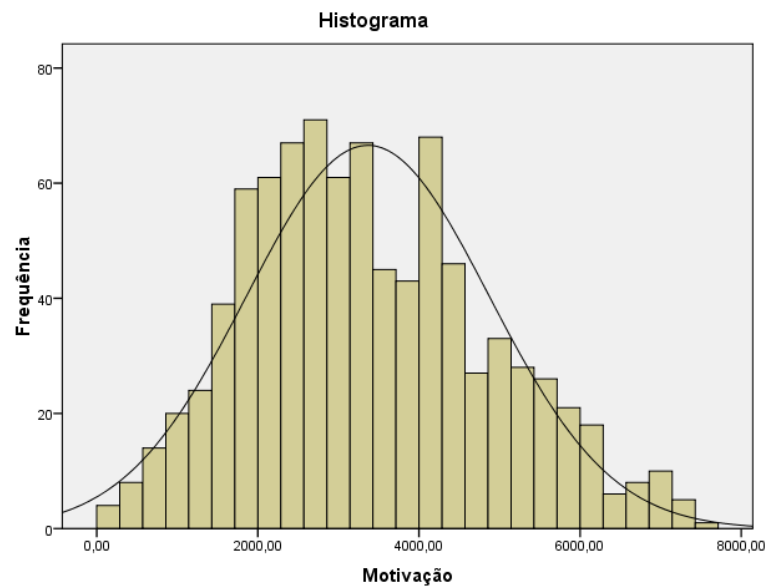
	Assimetria (A)	Erro padrão de assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro padrão de Curtose (D)	C/D
Motivação	0.380	0.082	4.63	-0.393	0.165	-2.38

a. Lilliefors Significance Correction

Analisando a Tabela 16, onde se encontram os valores dos indicadores de assimetria e curtose, para a totalidade da escala (15 itens) é possível verificar que quer os valores de assimetria/erro padrão de assimetria (4.63) quer os de curtose/erro padrão de curtose (-2.38) são

superiores ao desejável. Porém, o histograma (Figura 11) sugere que os dados empíricos confirmam a hipótese de normalidade.

Figura 11: Distribuição da escala de Motivação



Em anexo são apresentados os valores relativos à análise da Sensibilidade para as cinco sub-dimensões da Motivação (Anexo D).

#### *Fidelidade*

Para um N=880 e um total de 15 itens, calculou-se o alpha de Cronbach, obtendo-se um valor de  $\alpha = .720$ , traduzindo uma consistência interna razoável.

Tabela 17: Alfa de Cronbach para itens da Escala Total de Motivação

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAUTF	70,67	99,632	,473	,693
SIDF	70,23	103,370	,326	,707
SVARF	69,90	95,220	,476	,688
SSIGF	69,77	100,714	,327	,706
SFEDF	69,84	98,419	,412	,696
SVAR51	69,38	101,063	,433	,697
SIDS2	70,91	105,248	,119	,733
SFEDS3	69,87	104,088	,222	,717
SVAR54	69,65	97,710	,379	,699
SSIG55	69,75	104,161	,206	,719
SAUTS6	69,84	94,684	,479	,687
SIDS7	69,96	102,636	,260	,713
SFEDS8	70,07	99,066	,328	,705
SAUTS9	70,46	99,003	,375	,700
SSIGS10	69,20	104,937	,150	,727

Analisando a Tabela 17, podemos observar que o alpha aumenta com a eliminação dos itens SIDS2 e SSIGS10 que estes itens apresentam uma correlação com o total da escala inferior do que o mínimo aceitável de 20%. Assim, atendendo a que a remoção destes itens não influencia do ponto de vista teórico a análise do constructo em estudo, optou-se pela remoção dos mesmos.

No Anexo E encontram-se os valores para o Alpha de Cronbach, considerando todas as dimensões do instrumento de Motivação.

### *Validade*

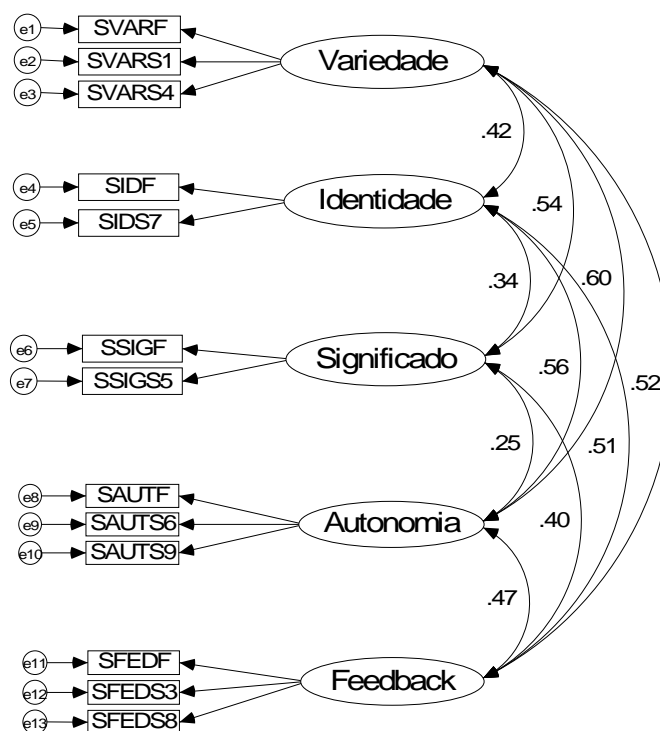
De modo a confrontar os resultados empíricos desta investigação sobre Motivação com o modelo teórico de Almeida et al. (2007), efectuou-se também uma análise factorial confirmatória de forma a verificar a estrutura da escala utilizada.

Através desta análise verificou-se que todos os itens constituintes da escala têm pesos de regressão significativos, confirmando-se a existência de validade convergente na medida em que todos os itens convergem para as várias dimensões que compõe a escala global da Motivação (anexo F).

A Figura 12 apresenta o modelo de análise factorial confirmatória.



Figura 12: Modelo de Medida da escala de Motivação



Na Tabela 18 apresentam-se os principais indicadores de qualidade do modelo.

Tabela 18 – Indicadores de qualidade do modelo de Motivação

<i>CMIN/DF</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
<b>7.119</b>	0.823	0.083

Avaliando os parâmetros apresentados na Tabela 18 concluímos que o modelo anterior é aceitável dado o estado da investigação actual do modelo de Almeida et al. (2007), no entanto deve ser melhorado em futuros trabalhos. O modelo indica valores próximos de um bom ajustamento à população ( $RMSEA < 0,08$ ) e um CFI razoável ( $CFI > 0,90$ ), no entanto apresenta valores do qui-quadrado padronizado mais elevados do que o desejável ( $CMIN/DF < 3$ ) o que sugere um ajustamento baixo do modelo hipotético aos dados da amostra.

## Estudo das Hipóteses

Tal como foi referido anteriormente, pretende-se neste trabalho estudar duas hipóteses. Nesta secção são apresentados os resultados referentes a cada hipótese em estudo. Foi utilizada a técnica de análise através de Modelos de equações estruturais, dado que permite analisar em simultâneo as relações entre as diferentes variáveis.

### *Análise de Correlação Linear*

Segundo Cohen (1988, cit. por Aron, Aron & Coups, 2006), uma correlação alta apresenta um valor de cerca de .50, considerando que na prática existem sempre outras variáveis que influenciam os resultados ou problemas nas medidas. Uma correlação média apresenta um valor de cerca de .30 e baixa cerca de .10.

Na Tabela 25 apresentam-se os valores significativos encontrados depois de efectuada a correlação entre as variáveis em estudo, nomeadamente IE, Motivação e Avaliação de Desempenho (Anexo F).

Tabela 19 – Análise descritiva e matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson entre as variáveis principais em estudo

	Média	Desvio- Padrão	Correlações		
			Avaliação de Desempenho	Motivação	IE
Avaliação de Desempenho	2.93	0.678		.236**	n.s.
Motivação	2650.42	1200.15	.236**		.209**
Inteligência Emocional	109.94	10.74	n.s	.209	

Nota: \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
(n.s.) não significativo

Da análise da Tabela 19 observa-se que existe uma correlação média entre Motivação e a Avaliação de Desempenho (0.236) e entre IE e Motivação (0.209). Podemos observar uma correlação não significativa entre a IE e a Avaliação de Desempenho. Estes resultados, indiciam igualmente os resultados da análise dos Modelo de Equações Estruturais.

Uma vez que de uma forma geral os coeficientes de correlação não são muito elevados, mas que poderia ser interessante explorar os constructos entre os quais se verificam correlações procedeu-se à análise dos coeficientes de correlação de Pearson incluindo as sub-dimensões de Inteligência Emocional e Motivação. Deste modo, apresenta-se na Tabela 20 os coeficientes de correlação encontrados.

Tabela 20 – Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson incluindo sub-dimensões dos constructos.

<b>Correlações</b>											
	<b>VAR</b>	<b>AUT</b>	<b>FED</b>	<b>IDEN</b>	<b>SIG</b>	<b>CEP</b>	<b>ACC</b>	<b>AE</b>	<b>ACE</b>	<b>EMP</b>	<b>CEO</b>
<b>AD</b>	,185**	,251**	,132**	n.s	n.s	n.s	n.s	,124**	n.s	n.s	n.s
<b>MOT</b>	,612**	,785**	,730**	,416**	,380**	,162**	n.s	,215**	,180**	,135**	,153**
<b>IE</b>	,197**	,099**	,143**	,133**	,173**	,765**	,690**	,696**	,599**	,644**	,761**
<b>VAR</b>	1	,415**	,334**	,174**	,317**	,147**	n.s	,205**	,162**	,146**	,110**
<b>AUT</b>		1	,310**	,280**	,137**	n.s	n.s	,110**	n.s	,104**	n.s
<b>FED</b>			1	,242**	,213**	,124**	n.s	,152**	,116**	n.s	,099**
<b>IDEN</b>				1	,129**	,128**	n.s	,162**	,101**	n.s	,123**
<b>SIG</b>					1	,151**	n.s	,217**	,123**	,099**	,120**
<b>CEP</b>						1	,317**	,506**	,336**	,372**	,578**
<b>ACC</b>							1	,335**	,360**	,309**	,350**
<b>AE</b>								1	,313**	,371**	,533**
<b>ACE</b>									1	,177**	,335**
<b>EMP</b>										1	,520**
<b>CEO</b>											1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(n.s.) não significativo

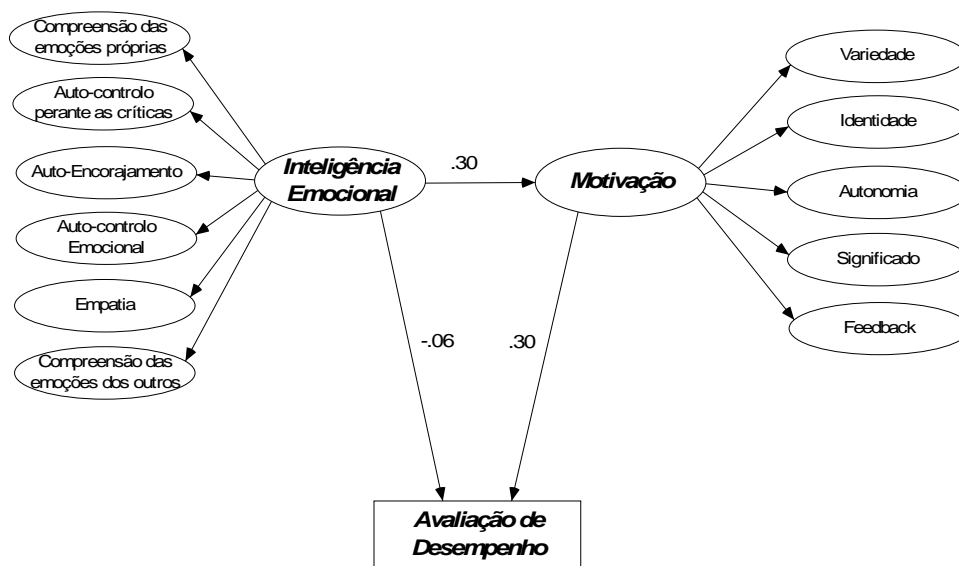
Analisando a Tabela 20 é possível verificar que as correlações são na sua generalidade baixas (entre 0.099 e 0,251), verificando-se apenas correlações médias/altas entre as sub-dimensões das variáveis entre si e com o factor original como já era expectável. Apenas de realçar que a Avaliação de Desempenho apresenta um valor correlacional médio com a sub-dimensão Autonomia pertencente à Motivação.

A abordagem dos modelos de equações estruturais, *Structural Equation Modeling (SEM)*, também conhecida como análise das covariâncias estruturais ou modelagem causal. Esta abordagem inclui, muitas das técnicas estatísticas convencionais, tais como o modelo de regressão linear e a análise factorial.

Antes da análise das hipóteses em estudo, apresentamos os resultados obtidos para o modelo global após termos confirmado que o modelo de medida e estrutural é adequado e apresenta bons resultados para as variáveis em estudo tal como explicitado no capítulo da análise das qualidades métricas das escalas.

A Figura 13 apresenta o modelo global em estudo.

Figura 13 – Modelo Global



Na Tabela 21 apresentam-se os principais indicadores de qualidade do modelo.

Tabela 21 – Indicadores de qualidade do modelo Global

<i>CMIN/DF</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
2.436	0.903	0.040

Avaliando os parâmetros apresentados na Tabela 21 podemos concluir que os indicadores deste modelo são excelentes, sendo este um modelo muito bom para os objectivos do estudo.

Hipótese 1: A IE tem um efeito directo na Avaliação de Desempenho dos Colaboradores

Para o estudo desta hipótese realizou-se inicialmente análise de correlação linear entre as variáveis IE e Avaliação de Desempenho, não tendo existido uma correlação significativa entre as variáveis. Através do nosso Modelo Global podemos também observar pelo valor obtido referente à influência da variável independente (Inteligência Emocional) na variável dependente (Avaliação de Desempenho) de 0.06 que não existe um efeito directo da IE na Avaliação de Desempenho dos Colaboradores pelo que a H1 não se confirma.

Hipótese 2: A IE é mediada pela motivação na sua relação com a Avaliação de Desempenho dos Colaboradores

Para o estudo desta hipótese realizam-se inicialmente análises de correlação linear entre as variáveis IE e Motivação e entre as variáveis de Motivação e Avaliação, nas quais foi possível encontrar valores de correlação de 0.209 e 0.236 respectivamente.

Assim, tornou-se pertinente compreender se haveria uma relação de mediação da Motivação entre as variáveis de IE e Avaliação de Desempenho.

Para haver mediação é necessário que exista um efeito significativo entre a variável independente e a variável mediadora, e que esta última tenha um efeito significativo sobre a variável dependente. Por outro lado, a adição da variável mediadora ao modelo deverá reduzir a importância da variável independente no modelo (Maroco, 2007).

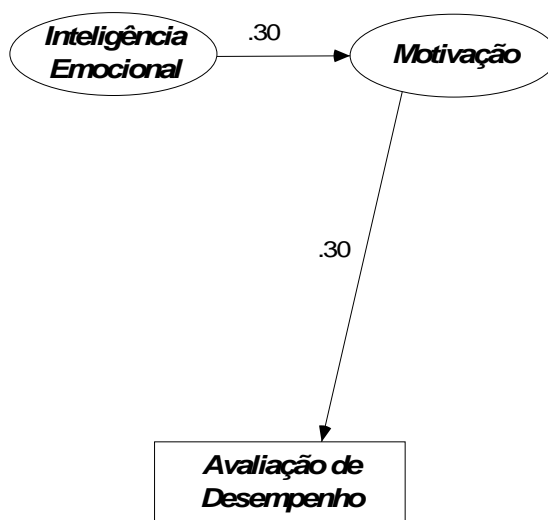
Com base nos valores das correlações entre as variáveis já referidos anteriormente e analisando os valores de efeito directo da IE na Motivação (0.303) e da Motivação na Avaliação de Desempenho (0.301) a condição de se considerar uma relação de mediação está satisfeita.

Podemos então concluir que a IE é mediada pela motivação na sua relação com a Avaliação de Desempenho dos Colaboradores, apresentando um valor baixo de efeito indirecto sobre a variável independente de 9%. O efeito global da IE (variável independente) e da Motivação (Variável Mediadora) apresenta um valor total de 0.30 (Anexo G).

Com base no exposto anteriormente, confirma-se a hipótese H2.

Assim, considerando a análise efectuada às hipóteses em estudo, na qual podemos observar que não existe um efeito directo da IE na avaliação de Desempenho e que existe uma relação mediadora da motivação na relação entre IE e Avaliação de Desempenho apresentamos o modelo global final (Figura 14).

Figura 14: Modelo Global Final



## DISCUSSÃO

Este capítulo tem como intuito, analisar e reflectir acerca dos resultados anteriormente apresentados, tendo subjacente a componente teórica e os objectivos que nos propusemos investigar com este estudo e ainda a contextualizar os mesmos na empresa onde este estudo foi desenvolvido.

O objectivo deste estudo foi avaliar as relações existentes entre as variáveis IE, Avaliação de Desempenho e Motivação, bem como ainda a relação mediadora da Motivação na relação entre Inteligência Emocional e Avaliação de Desempenho.

Relativamente ao primeiro objectivo, conclui-se que os resultados não foram no sentido previsto uma vez que não se verificou uma relação significativa entre a IE e a Avaliação de Desempenho.

No entanto, no que se refere ao papel da Motivação na Avaliação de Desempenho e do efeito mediador desta variável, na relação entre IE e Avaliação de Desempenho, foi possível retirar conclusões significativas.

Hipótese 1: A IE tem um efeito directo na Avaliação de Desempenho dos Colaboradores

O primeiro objectivo deste estudo consistia em avaliar se a IE teria um efeito directo na Avaliação de Desempenho dos colaboradores da empresa em causa.

Assim, foi avaliada a relação entre IE e a Avaliação de Desempenho dos colaboradores não tendo sido obtidos resultados de efeito significativo da variável IE na Avaliação de Desempenho. A hipótese em estudo não foi portanto confirmada, facto surpreendente dada a consistência da literatura existente sobre o tema que prevê uma relação positiva entre as variáveis de IE e Desempenho (e.g. Chemiss, 2000; Dulewicz e Higgs, 2000; Farnham, 1996; Goleman, 1995 e 1999; Goleman et al., 2001 e 2002; Salovey e Mayer, 1990; Steiner, 1997; Wong e Law, 2002, cit por Cunha et al., 2004).

A explicação para a não relação das variáveis pode relacionar-se com diversos aspectos desde questões culturais, questões de instrumentação ou a existência de outras variáveis que possam influenciar a relação entre IE e desempenho.

Tal como afirma Moss et al. (2006) o *focus* de regulação dos colaboradores influencia o seu comportamento e desempenho, variando este de acordo com o contexto organizacional.

Também Herkenhoff (2004) refere que a compreensão da existência de filtros culturais ajuda a estabelecer modelos preditivos mais robustos podendo factores culturais, nacionais, organizacionais condicionar a IE pelo que variações culturais devem ser tidas em conta aquando da mensuração deste constructo.

Alguns autores (Goleman, 1998; Mayer et al., 2000 e Wong & Law, 2002) mostraram através dos seus trabalhos que a IE terá uma relação elevada com o desempenho extra-papel, isto porque um nível elevado de IE nos colaboradores permite-os compreender as normas e regras da organização e mostrar elevados níveis de sensibilidade para com as expectativas de comportamentos informais no trabalho, com o intuito de ajudar a organização. Considerando que na empresa em estudo a avaliação de desempenho é, na prática, mais influenciada por desempenho intra-papel e de resultados poderá também explicar a ausência de relação destas duas variáveis neste contexto organizacional.

Como foi mencionado anteriormente questões de instrumentação também não são de excluir como possibilidade para os resultados encontrados. Há que recordar que a IE é um conceito controverso, e que a escala utilizada é de auto-relato o que segundo alguns autores poderá resultar em respostas menos próximas da realidade. Segundo Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Marques (2008) assume-se que as pessoas denotam capacidades de auto-análise e de auto-conhecimento, mas há razões para presumir que a possibilidade de as pessoas perfilharem um auto-conceito desajustado (Mayer e Salovey cit por Gomes et al., 2008). Ainda os mesmos autores assumem que em determinados casos, os indivíduos são confrontados com descritores potencialmente indutores de respostas enviesadas pela desejabilidade social o que fará com que estas escalas de auto-relato apresentem respostas que reflectam o auto-conceito do indivíduo e/ou as suas percepções de desejabilidade e não a sua IE “real”. Resta referir ainda que dado que os estudos realizados com este instrumento permitiram que a IE explicasse a satisfação com a vida, a saúde física, o desempenho académico dos estudantes, o serviço/apoio prestado pelos enfermeiros aos seus pacientes, e o grau em que os líderes promovem a criatividade dos seus colaboradores, sendo por isso importante o aprofundamento empírico desta escala de IE em contextos organizacionais.

É também importante referir, que os resultados podem ter sido influenciados por questões de instrumentação relacionadas com a Avaliação de Desempenho. De acordo com Caetano (2008), poderão existir problemas relacionados com a construção e o formato das escalas e respectiva validação e dado que neste estudo as notas do desempenho foram cedidas pela organização, não tendo havido a validação da escala utilizada não tendo sido possível controlar possíveis enviesamentos provocados por esta escala. Adicionalmente, os juízos sobre



subordinados estão inevitavelmente sujeitos a enviesamentos e a influências por sentimentos pessoais das suas chefias que podem gerar erros de julgamentos, tais como por e.g. o efeito de Halo. Assim, os resultados encontrados poderão não reflectir o verdadeiro desempenho dos colaboradores da organização.

Por último resta explorar a hipótese do condicionamento da relação IE e desempenho por outras variáveis tais como a inteligência cognitiva ou o sexo dos indivíduos. Um estudo recente de Côté e Miners (2006) demonstrou que a IE só é um preditor de CCO (e portanto desempenho contextual) e do desempenho de tarefa quando a inteligência cognitiva é baixa o mesmo não ocorrendo perante amostras com inteligência cognitiva elevada. Desta forma os autores sugerem que os estudos que relacionam IE com desempenho de forma positiva têm, em média, amostras com uma inteligência cognitiva mais baixa do que os estudos que não conseguem confirmar a relação positiva entre as variáveis pelo que, a variável inteligência cognitiva deve ser tida em conta em estudos onde se pretende relacionar IE e desempenho. Também o sexo dos indivíduos poderá ser uma variável que influencia a relação entre IE e Desempenho tal como indicam alguns estudos já efectuados (e.g. Prati, Douglas & Ferris, 2003; Petrides & Furham, 2006.) que confirmam a existência de diferenças significativas no nível de IE entre o género masculino e feminino.

Hipótese 2: A IE é mediada pela motivação na sua relação com a Avaliação de Desempenho dos Colaboradores

O segundo objectivo deste estudo consistia em avaliar se haveria uma relação de mediação da Motivação na relação entre IE e Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da empresa em causa.

Assim, foi avaliada a relação entre IE e a Avaliação de Desempenho dos colaboradores considerando a variável Motivação com variável medidora, tendo sido obtidos resultados moderados mas significativos nos efeitos entre as variáveis. Desta forma, a hipótese em estudo foi confirmada.

Apesar de não ter sido possível encontrar estudos que apoiassem esta hipótese podemos apoiar-nos na literatura que sustenta tais relações encontradas.

Existindo um efeito directo da IE na Motivação, este efeito apresenta um valor moderado de 0.30. Este valor poderá ser explicado através da teoria do processamento social da informação (Salancik e Pfeffer, 1977, 1978 cit por Cunha et al., 2004) que explica por que razão a mesma função pode ser percebida de formas diferentes por diferentes pessoas. Segundo estes autores, as

atitudes e percepções face ao trabalho são construídas socialmente, reflectindo informação proporcionada pelos outros (colegas, chefias, clientes) presentes na situação de trabalho. Desta forma, a IE irá influenciar a forma como cada indivíduo percepçiona as características objectivas do trabalho bem como esta percepção será afectada por percepções externas, havendo assim umas que serão mais notórias para uns do que para outros e por poderá esta relação entre IE e Motivação não ser tão elevada como seria esperado.

Analisando os valores moderados encontrados na relação entre Motivação e Avaliação de Desempenho e na relação de mediação da motivação entre IE e a Avaliação de Desempenho, esta pode relacionar-se com diversos aspectos. Segundo Gomes et al. (2008), o desempenho radica numa grande diversidade de fontes que podem ser divididas em cinco categorias: organizacionais (e.g., fraca comunicação interna, políticas de GRH que desrespeitam os colaboradores), de liderança (e.g., comportamentos autocráticos, deficientes competências relacionais), pessoais (e.g., dificuldades conjugais; problemas financeiros, instabilidade emocional), relacionados com o posto (tarefas rotineiras, sobrecarga de trabalho, e externos (e.g., conflitos sindicais fora do controlo do colaborador, recessão económica).

Poderemos também referir alguns problemas de instrumentação que poderão ter afectado o estudo. Segundo os autores que procederam à validação da escala de Motivação utilizada neste estudo, esta medida levanta muitos problemas e um dos factores críticos é a dimensionalidade e natureza da amostra (grande exigência transversal relativamente a habilitações literárias e profissões).

Também relativamente à associação do JDS com outras variáveis, nos estudos realizados pelos autores, obtiveram-se associações fracas entre o JDS e outras variáveis de resultado, sugerindo a existência de efeitos de mediação e de moderação que acabámos por confirmar nesta segunda hipótese do nosso estudo.

Ainda de referir que a escala de motivação é também uma medida de auto-relato pelo que poderemos também não obter os resultados desejados devido à desejabilidade social de que falámos anteriormente e também pelo facto de as duas escalas, de IE e Motivação, terem sido aplicadas no mesmo momento e através de uma plataforma informática o que poderá levantar problemas relativos à qualidade dos resultados obtidos e da veracidade das respostas dos colaboradores da empresa em estudo.

### *Estudos Exploratórios*

Foram realizados alguns estudos exploratórios no sentido de avaliar existem diferenças significativas entre os efeitos das variáveis consoante o grupo em análise (Anexo H).

Para tal, o valor da estatística de teste foi comparado com o valor crítico encontrado para a diferença entre os grupos em cada uma das relações entre as variáveis, com um  $\alpha=0.05$ .

Não foi possível confirmar diferenças significativas entre o género masculino e feminino quando analisada a relação da IE com as restantes variáveis em estudo apesar dos estudos que demonstram haver diferenças significativas ao nível de IE quando comparados estes 2 géneros sexuais (e.g. Prati et al., 2003; Petrides & Furham, 2006).

Foram ainda realizados procedimentos para averiguar se o tipo de função - “back-office” e “front-office” – e as habilitações académicas dos colaboradores – “Até ao Secundário” e “Ensino Superior” influenciavam as relações entre as variáveis uma vez que os autores da escala de Motivação referiram que estas duas variáveis poderiam influenciar os resultados de motivação dos colaboradores.

Não foram no entanto encontradas diferenças significativas em relação à Motivação sendo que podemos concluir que apesar do valor dos efeitos das variáveis independentes nas variáveis dependentes poder alterar-se não são alterações que denotem diferenças significativas entre os grupos. Talvez devesse considerar-se a possibilidade de se criarem grupos ainda mais específicos nas habilitações e no tipo de função para que se conseguissem encontrar diferenças significativas entre os grupos amostrais.

## CONCLUSÃO

Este trabalho destinou-se a explorar as relações entre IE e Avaliação de Desempenho e a relação mediadora da Motivação da relação entre as duas primeiras variáveis.

O presente estudo contribuiu para a teoria sobre IE nomeadamente pelo estabelecimento de uma relação entre IE e a Motivação, relação esta inexplorada por outros trabalhos. Em termos práticos, os resultados apontam para que, a IE apresente um efeito directo na Motivação dos Colaboradores, e que esta só esteja relacionada com a Avaliação de Desempenho quando esta relação é mediada pela Motivação. Salienta-se no entanto que os resultados devem ser analisados com cautela e considerando eventuais variações que possam surgir devido às variáveis externas que irão influenciar as relações entre as variáveis.

A aplicação da escala de motivação neste estudo permitiu validar um instrumento ainda pouco consolidado, o que permitirá revisão e melhoria do instrumento de medida em causa para estudos futuros.

No que respeita às limitações do estudo existem alguns pontos a focar. Em primeiro lugar a utilização de uma escala de auto-relato referente à IE e à Motivação pode condicionar os resultados devido a fenómenos de desejabilidade social. Também a utilização das notas de avaliação de desempenho baseadas numa avaliação efectuada pelas chefias poderá levantar alguns problemas pelo que em futuros estudos poderá considerar-se a hipótese de utilizar uma avaliação 360°, que ao contrário das avaliações de desempenho tradicionais, onde os colaboradores recebem feedback de uma pessoa (tipicamente o chefe), permite o feedback da avaliação do seu desempenho feita pelas pessoas à sua volta – chefia, colegas e pessoas cujo trabalho eles supervisionam, ou até exteriores à organização.

A recolha de dados ter sido feita informaticamente pode também representar uma limitação no sentido das respostas poderem não ser tão autênticas quanto o desejável por fenómenos relacionados com a relação entre os inquiridos e a organização e o facto de terem sido ambas recolhidas no mesmo momento poderá também contribuir, na relação entre as duas variáveis, para o erro da variância comum.

Fazendo a ponte para trabalhos futuros seria interessante avaliar os constructos em estudo introduzindo outras variáveis que também influenciam as relações estudadas, tais como a

liderança e o sistema de incentivos da empresa, aferindo primeiro o instrumento de medida da Motivação à população em estudo.

Futuras investigações podem ter como alvo, outros sectores de actividade, a fim de testar as possíveis generalizações deste estudo.

O presente estudo foi de uma forma geral um estudo ambicioso, na medida em que propôs a estudar conceitos onde ainda não existe consenso entre os investigadores, quer a nível da sua definição quer a nível da sua mensuração, bem como, a sensibilidade e controvérsia que alguns destes temas suscitam no contexto social e organizacional, como sejam a IE o desempenho.

Os resultados foram de certa forma os esperados podendo os mesmos aguçar a curiosidade de futuros investigadores no estudo dos temas deste trabalho dada a complexidade e inúmeras variáveis que influenciam as relações exploradas neste estudo.

“O importante é nunca parar de questionar”!!

(Albert Einstein)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, C. (2008). *A Liderança e a Inteligência Emocional, que efeitos no Desempenho?*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Instituto de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Almeida, M. H., Faísca, L., Jesus, S. N. (2007). *Validação de um Instrumento de Medida (Job Diagnostic Survey)*. Manuscrito em preparação.
- Arbuckle, J., L. (2006). *Amos 7.0 User's Guide*. United States of America.
- Aron, A., Aron, E. & Couros, E. (2006). *Statistics for Psychology* (4º ed.). New jersey: Prentice hall.
- Barata, F.F.M.S.M. (2004). *Medir a Inteligência da Emoção – uma Operacionalização Empírica da Inteligência Emocional*. Mestrado em Comportamento Organizacional, não-publicado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Baron, R.A. (1991). *Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research*. Motivation and Emotion, 15, 1-8.
- Borman, W. (1992). *Job behaviour, performance and effectiveness*. In M.D. Dunnette & L.M.Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Vol.2; pp.271-326). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1997). *Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*. Human performance, 10, (2), 99-109.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às Técnicas utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editora.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas*. RH Editora.

- Caruso, R., Mayer, D. & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79, (2), 306-320.
- Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Editora Atlas.
- Coelho, J.J. (2004). *A avaliação dos modelos de equações estruturais, com utilização do AMOS*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Coelho, J.P., Cunha, L.M. & Martins, I.L. (2008). *Inferência Estatística* (1ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Coté, S. & Miners, C. (2006). *Emotional intelligence, cognitive intelligence and job performance*. *Administrative Science Quarterly*, 51, (1), 1-28.
- Cowling, A., & Mailer, C. (2003). *Gerir os Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, R.C. e Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH;
- Dawn, R. & Sojka, J. (2003). Developing effective salespeople: Exploring the link between emotional intelligence and sales performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, (3), 211-220
- D'Oliveira, T. (2002) *Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH editora.
- Ferreira, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Portugal: McGraw-Hill
- Ferreira, M., Tavares, J. & Duarte, J. (2005). *Construção do inventário de competências relacionais de ajuda (ICRA)*. Consultado através de [http://www.dce.ua.pt/leies/daes/daes\\_artigos.htm](http://www.dce.ua.pt/leies/daes/daes_artigos.htm)
- Gardner, H. (1995). *Inteligências Múltiplas. A Teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.

- George, J. M. & Jones, G.R. (1999). *Understanding and managing organizational behaviour* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Goldsworthy, R. (2000). Designing instruction for EI. *Educational Technology*, 40, 43-48.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates;
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates;
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78 (2), 78-90.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. e McKee, A. (2002). *Os novos líderes: a IE nas organizações*. Lisboa: Gradiva;
- Goleman, D., & Emmerling, R. (2003). *Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstanding*. New Brunswick: Rutgers University.
- Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C. & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Graen, G.B., Scandura, T. & Graen, M.R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71, 484-491.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Pearson Education.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behaviour and Human Performance, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hein, S. (2000) 'Emotional Intelligence Tests', EQ Institute, URL: [On-line]. Disponível: <http://www.eqi.org/eitests.htm/> (19 Junho, 2006).
- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an affective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73-81.



- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., de Jonge, J & Nijhuis, F.J.N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 1-23.
- Hunter, J. & Schmidt, F. (1996). Intelligence and job performance: Economic and Social implications. *Psychology, Public Policy, and Law*, 2, (3), 447-472.
- Hunter, J., Schmidt, F. & Judiesch, M. (1990) Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of applied psychology*, 75, 28-42.
- Landy, F. & Farr, J. (1983). *The measurement of work performance*. Methods, theory and applications. Orlando: Academic Press.
- Kopelman, R., Brief, A. & Guzzo, R. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, (282-318). San Francisco; Jossey-Bass.
- Law, K., Wong, C. & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potencial utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, (3), 483-496.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and cause of Job Satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Mauthner, E. (2004). *Inteligência Emocional, percepções de liderança e desempenho. Algo a acrescentar?*. Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ªed). Edições Sílabo.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.

- Mayer, J., Salovey, P. & Caruso, D. (1999). Emotional Intelligence meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27, (4), 267-298.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Inteligência Emocional com Zeitgeist, como Personalidade e como Aptidão Mental*. In R. Bar-On & J. Parker (Eds.), *Manual de Inteligência Emocional: Teoria e Aplicação em Casa, na Escola e no Trabalho* (pp.81-96). São Paulo: ARTmed Editora.
- Motowidlo, S. & Borman, W. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10, 71-83.
- Moss, S., Ritossa, D. & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory and extraversion on leadership behaviour: the role of emotional intelligence. *Journal of individual differences*, 27 (2), 93-107.
- Murphy, R., Cleveland, N., Skattebo, L. & Kinney, B. (2004). Raters who pursue different goals give different ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89, 158-164.
- Parker, S. K. & Wall, T.D (2001). *Work design: Learning from the past and mapping a new terrain*. In N. Anderson, D.S. Ones, Sinangil, H.K. & Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 90-109). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Petrides, K. & Furnham, N. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 552-569.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Prati, L., Douglas, G. & Ferris, G. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. *The International Journal of Organizational analysis*, 11, (1), 21-40.

- Pritchard, R. (1992). *Organizational productivity*. In M.D. Dunnette & L.M.Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol.3; pp.443-472). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rego, A. e Cunha, M. P. (2004). *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH;
- Rego, A. & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia: Revista da Associação Portuguesa Psicologia*, 19 (1-2), 139-167.
- Rozell, E., Pettijohn, C. & Parker, R. (2006). Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14, (2), 113-122.
- Salovey, P., Mayer, J. D. & Caruso, D. (2002). *The Positive Psychology of Emotional Intelligence*. In Snyder, C. R. & Lopez, S.J. (eds). *The Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Schmidt, F., Ones, D., & Hunter, J. (1992). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 43, 627-670.
- Scott, A. G. (1998). *Administração construindo vantagem competitiva*. São Paulo.
- Sternberg, R. (2000). Working with EI. *Personnel Psychology*, 52, 3, 780-783.
- Vala, J., Monteiro, M.B., Lima, L., Caetano, A. (1995). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Editora Celta.
- Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2003). *Journal of Vocational Behavior*. (in press).
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.
- Welbourne, M., Johnson, E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41, (5), 540-555.

Wong, C. & Law, K. (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. *The Leadership Quarterly*, 13, (3), 243-274

Zeidner, M., Roberts, R. & Matthews, G. (2002). Can emotional Intelligence be schooled? A critical review. *Educational Psychologist*, (37), 215-231.

Anexos

ANEXO A  
Questionários

## Questionário IE

	<b>Assinale com uma cruz o número que melhor reflecte o grau de aplicabilidade a si em cada afirmação, atendendo à chave seguinte:</b>
--	--

1	2	3	4	5	6
Não se aplica rigorosamente nada a mim	De uma forma geral, não se aplica a mim	Aplica-se pouco	Aplica-se muito	Aplica-se bastante	Aplica-se completamente a mim

1. Compreendo os meus sentimentos e emoções	1	2	3	4	5	6
2. Não lido bem com as críticas que me fazem	1	2	3	4	5	6
3. Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele	1	2	3	4	5	6
4. Reajo com calma quando estou sob tensão	1	2	3	4	5	6
5. Sou indiferente à felicidade dos outros	1	2	3	4	5	6
6. Consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados	1	2	3	4	5	6
7. Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio	1	2	3	4	5	6
8. Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo	1	2	3	4	5	6
9. Vivo os problemas dos outros como se fossem os meus problemas	1	2	3	4	5	6
10. Compreendo as causas das minhas emoções	1	2	3	4	5	6
11. Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas	1	2	3	4	5	6
12. Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções	1	2	3	4	5	6
13. Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham pontos de Vista idênticos aos meus	1	2	3	4	5	6
14. Normalmente encorajo-me para dar o meu melhor	1	2	3	4	5	6
15. Fico irritado quando me criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão	1	2	3	4	5	6
16. De uma forma geral, tenho consciência dos meus sentimentos	1	2	3	4	5	6
17. Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir	1	2	3	4	5	6
18. Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos	1	2	3	4	5	6
19. Dou o meu melhor para alcançar os objectivos a que me propus	1	2	3	4	5	6
20. Quando estou triste, sei quais são os motivos	1	2	3	4	5	6
21. É difícil para mim aceitar uma crítica	1	2	3	4	5	6
22. De uma forma geral, costumo estabelecer objectivos para mim próprio	1	2	3	4	5	6
23. Sei bem o que sinto	1	2	3	4	5	6

## Questionário de Motivação

Deve colocar um círculo no número que melhor descreve o seu trabalho.

Se, por exemplo, o seu trabalho lhe exigir utilizar equipamento mecânico durante uma grande parte do tempo – mas também exige algum trabalho com papéis – deve colocar um círculo no número seis, tal como foi feito no exemplo acima.

Se não entendeu estas instruções, por favor peça ajuda. Se entendeu, vire a página e comece.

1. Que autonomia existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe permite tomar decisões na sua execução?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

**Muito pouca:** o trabalho quase não me dá hipóteses de “dar” uma opinião pessoal sobre como e quando o trabalho é feito.

**Autonomia Moderada:** há muitas coisas pré-estabelecidas e fora do meu controlo, mas posso tomar algumas decisões no trabalho.

**Muita:** o meu trabalho dá-me quase total responsabilidade para decidir como e quando o trabalho é feito.

2. Até que ponto o seu trabalho pressupõe fazer uma porção “inteira” e identificável de trabalho? Quer dizer, o seu trabalho é uma totalidade que tem obviamente um princípio e um fim ou é apenas uma pequena parte do todo que é completado por outras pessoas ou por máquinas automáticas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

O meu trabalho é apenas uma **pequena parte** do trabalho total: os resultados das minhas actividades não são visíveis no produto final ou serviço.

O meu trabalho é apenas uma parte, de **tamanho moderado**, do trabalho total: a minha contribuição é visível no resultado final.

O meu trabalho envolve fazer a **totalidade do trabalho**, do princípio ao fim: os resultados das minhas actividades podem facilmente ser vistas no produto final ou serviço.

3. Que variedade existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe exige fazer coisas diferentes, aplicando algumas das suas aptidões e talentos?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

**Muita pouca:** o trabalho exige-me a mesma rotina, fazer sempre o mesmo

**Variedade Moderada**

**Muita:** o trabalho exige-me fazer muitas coisas diferentes, aplicando várias aptidões e talentos.



4. De uma forma geral, que significado ou importância tem o seu trabalho? Quer dizer, há probabilidade dos resultados do seu trabalho afectarem a vida ou o bem-estar de outras pessoas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

**Não muito significativo:** não é provável que os resultados do meu trabalho tenham efeitos importantes noutras pessoas.

**Moderadamente Significativo**

**Altamente Significativo:** os resultados do meu trabalho podem afectar aspectos importantes da vida de outras pessoas.

5. Até que ponto ao executar o seu trabalho obtém informação sobre o seu desempenho? Quer dizer, o próprio trabalho fornece-lhe pistas sobre o seu desempenho – à parte de qualquer “feedback” que colegas ou chefes lhe possam fornecer –?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

**Muito pouca:** o próprio trabalho está definido de modo a que eu trabalhe sem ter acesso a uma avaliação do meu desempenho.

**Moderadamente:** às vezes, o trabalho fornece-me “feedback”; outras vezes não.

**Muitas vezes:** o trabalho está definido de modo a que, durante a sua execução receba quase sempre “feedback” sobre o meu desempenho.

## SECÇÃO DOIS

A seguir apresenta-se uma lista de várias afirmações que podem ser utilizadas para descrever um trabalho.

Deve indicar se cada afirmação é uma *descrição precisa ou imprecisa do seu trabalho*.

Por favor, tente ser tão objectivo quanto possível ao referir a precisão com que cada afirmação descreve o seu trabalho – sem tomar em conta se gosta ou não do seu trabalho.

Escreva um número no espaço em branco que antecede cada afirmação, baseando-se na seguinte escala:

Qual o grau de precisão com que cada afirmação descreve o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Muito imprecisa	Quase imprecisa	Ligeiramente imprecisa	Incerta	Ligeiramente precisa	Quase precisa	Muito precisa

- \_\_\_\_\_ 1 O trabalho exige-me a utilização de várias aptidões complexas ou de nível elevado
- \_\_\_\_\_ 2 O meu trabalho está organizado de forma a que não tenha possibilidade de o fazer na sua totalidade (apenas uma pequena parte), do princípio ao fim.
- \_\_\_\_\_ 3 Só o facto de realizar o trabalho exigido pela minha função permite-me ter a possibilidade de avaliar o meu desempenho.
- \_\_\_\_\_ 4 O trabalho é muito simples e repetitivo.
- \_\_\_\_\_ 5 Este é um tipo de trabalho em que muitas pessoas podem ser afectadas pelo modo como ele é executado.
- \_\_\_\_\_ 6 O trabalho nega-me qualquer possibilidade de utilizar a minha iniciativa ou de tomar decisões na sua execução.
- \_\_\_\_\_ 7 O trabalho dá-me a possibilidade de completar totalmente as tarefas que inicio.
- \_\_\_\_\_ 8 O trabalho fornece-me poucas pistas sobre o meu desempenho.
- \_\_\_\_\_ 9 O trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade no modo como o executo.
- \_\_\_\_\_ 10 O trabalho em si não tem muito significado ou importância no contexto geral da vida.

Anexo B  
Dimensões dos questionários

## **Escala de IE**

Dimensões	Itens
Compreensão das emoções próprias	1,10,16,20,23
Auto-Controlo perante as críticas	2,8,13,15,21
Auto-encorajamento	14,19,22
Auto-controlo emocional	4,6,12
Empatia	3,5,7,9
Compreensão das emoções dos outros	11,17,18

## **Escala Motivação (questionário – parte I)**

Dimensões	Itens
Autonomia	1
Identidade	2
Variedade	3
Significado	4
Feedback	5

## **Escala Motivação (questionário – parte II)**

Dimensões	Itens
Autonomia	6,9
Identidade	2,7
Variedade	1,4
Significado	5,10
Feedback	3,8

Anexo C  
Análise Descritiva

**Sub-dimensões IE:**

		Compreensão das próprias emoções	Auto Controlo perante as críticas	Auto Encorajamento	Auto Controlo Emocional	Empatia	Compreensão das emoções dos outros
N	Válidos	880	880	880	880	880	880
	Valores em Branco	0	0	0	0	0	0
Média		24,5111	23,7204	15,5841	12,4984	19,3201	14,3030
Desvio-padrão		3,29533	3,40946	1,95961	2,39550	2,47182	1,93992
Mínimo		5,00	11,00	3,00	3,00	9,00	3,00
Máximo		30,00	30,00	18,00	18,00	24,00	18,00

**Sub-dimensões Motivação:**

		Variedade	Identidade	Significado	Autonomia	Feedback
N	Válidos	880	880	880	880	880
	Valores em Branco	0	0	0	0	0
Média		15,9622	13,7936	16,1746	13,9224	15,1109
Desvio-padrão		3,50648	3,24272	3,18502	3,49066	3,36825
Mínimo		3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
Máximo		21,00	21,00	21,00	21,00	21,00

Anexo D  
Sensibilidad

## Dimensões de IE

### Valores de Kolmogorov-Smirnov (K-S)

Tests of Normality (Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> )			
	Statistic	df	Sig.
Compreensão das emoções	,111	880	,000
Auto Controlo perante as críticas	,082	880	,000
Auto Encorajamento	,131	880	,000
Auto Controlo Emocional	,087	880	,000
Empatia	,096	880	,000
Compreensão das emoções dos outros	,126	880	,000

a. Lilliefors Significance Correction

### Parâmetros de Normalidade das dimensões da IE

	Assimetria (A)	Erro padrão de Assimetria (B)	A/B	Curtose (C)	Erro padrão de Curtose (D)	C/D
Compreensão das emoções próprias	-0.424	0.082	-5.17	1.291	0.165	7.82
Auto Controlo perante as críticas	-0.288	0.082	-3.51	-0.255	0.165	-1.54
Auto Encorajamento	-0.754	0.082	-9.19	1.428	0.165	8.65
Auto Controlo Emocional	-0.154	0.082	-1.88	0.092	0.165	0.55
Empatia	-0.376	0.082	-4.58	-0.015	0.165	-0.09
Compreensão das emoções dos outros	-0.250	0.082	-3.05	0.784	0.165	4.75

a. Lilliefors Significance Correction

## Dimensões Motivação

### Valores de Kolmogorov-Smirnov (K-S)

Tests of Normality			
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Variedade	,103	880	,000
Identidade	,091	880	,000
Significado	,105	880	,000
Autonomia	,083	880	,000
Feedback	,083	880	,000

a. Lilliefors Significance Correction



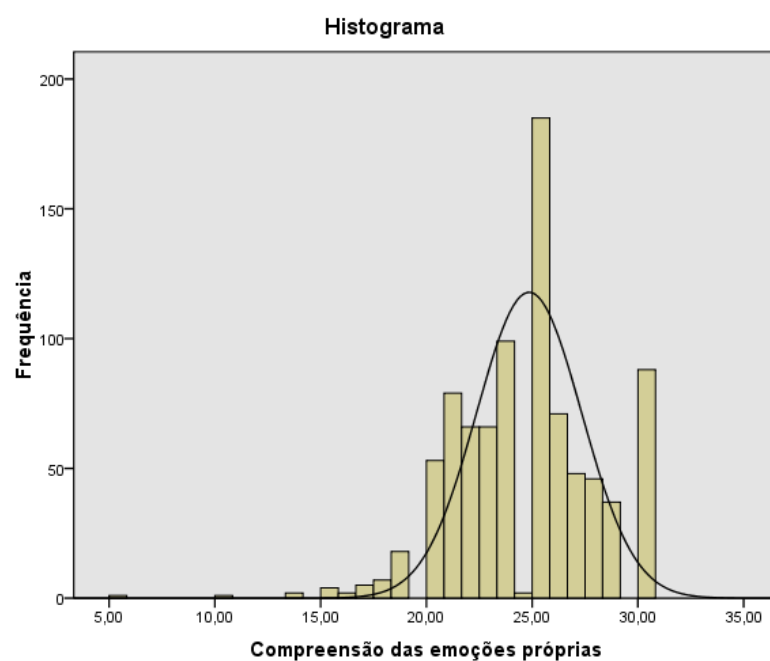
### Parâmetros de Normalidade das dimensões da IE

	<i>Assimetria</i> (A)	<i>Erro padrão de</i> <i>Assimetria</i> (B)	<i>A/B</i>	<i>Curtose</i> (C)	<i>Erro padrão</i> <i>de Curtose</i> (D)	<i>C/D</i>
Variedade	-0.636	0.82	-0,775	0.73	0.165	4,424
Identidade	0.042	0.82	0,051	-0.258	0.165	-1,563
Significado	-0.705	0.82	-0,859	0.473	0.165	2,866
Autonomia	-0.388	0.82	-0,473	0.187	0.165	1,133
Feedback	-0.280	0.82	-0,341	-0.291	0.165	-1,763

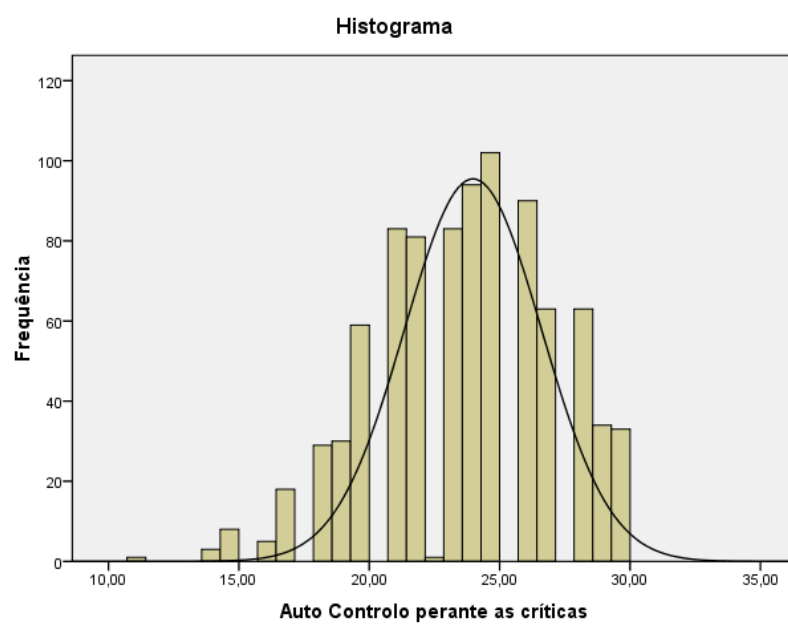
### Histogramas

#### Dimensões IE

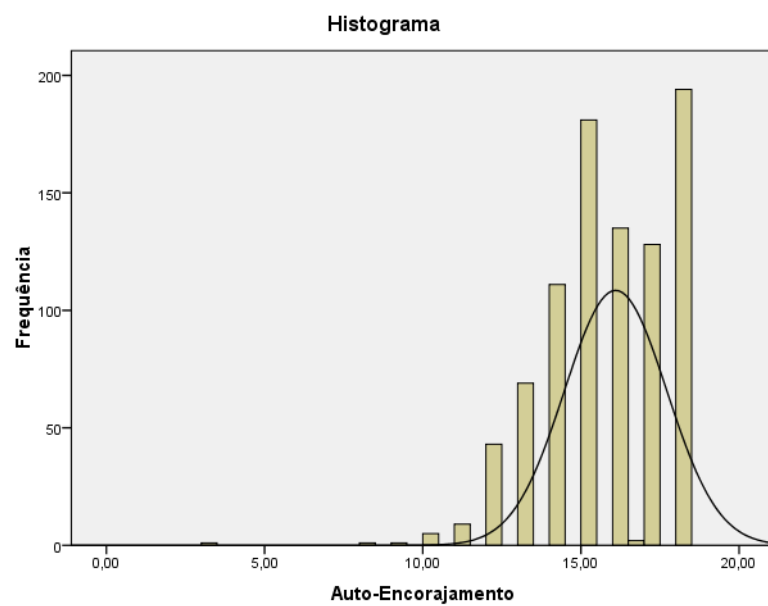
#### Compreensão das emoções próprias



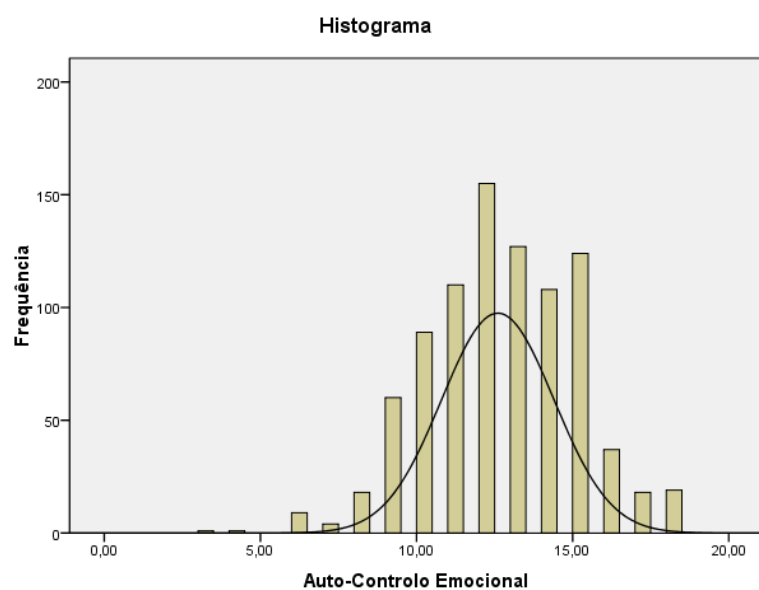
## Auto-Controlo perante as críticas



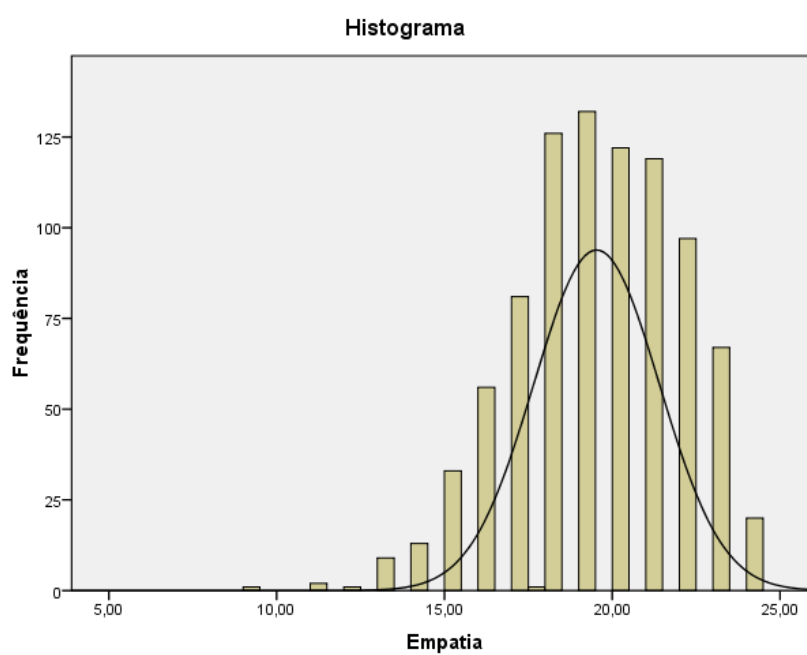
## Auto-Encorajamento



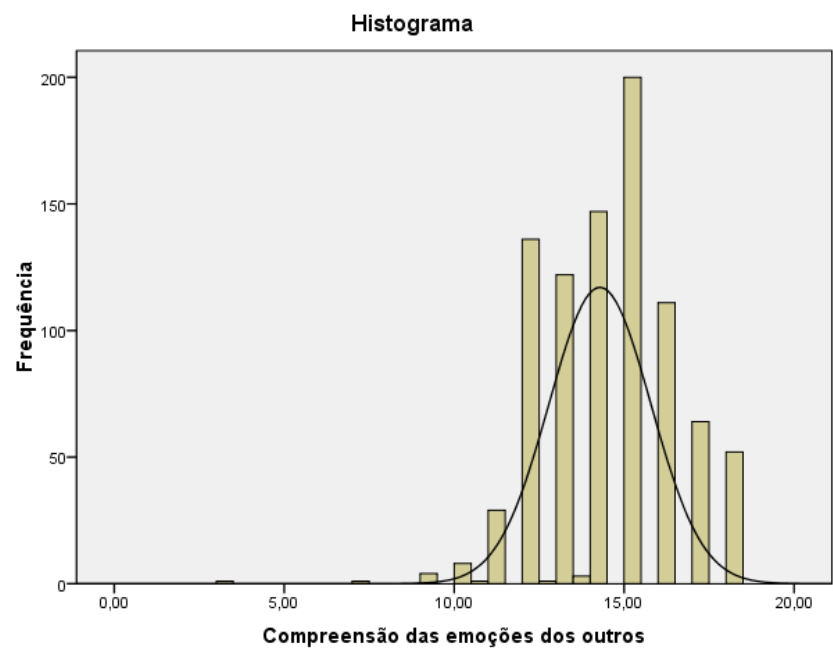
## Auto-Controlo Emocional



## Empatia

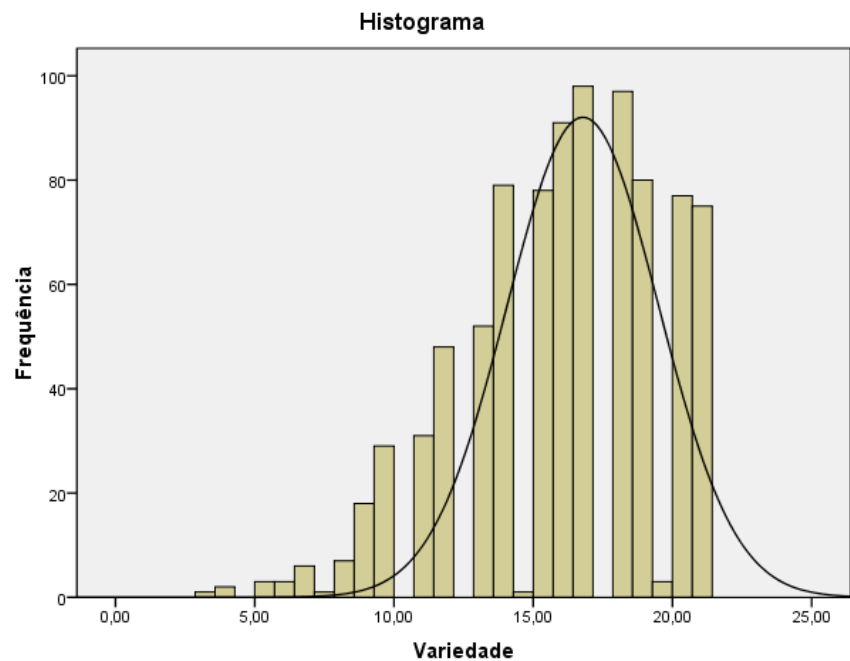


Compreensão das emoções dos outros

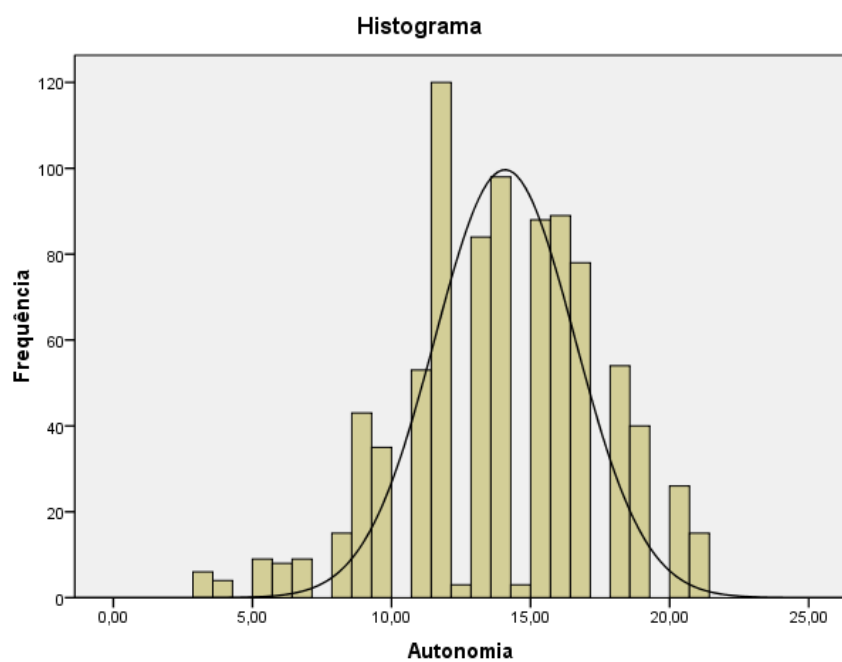


Dimensões Motivação

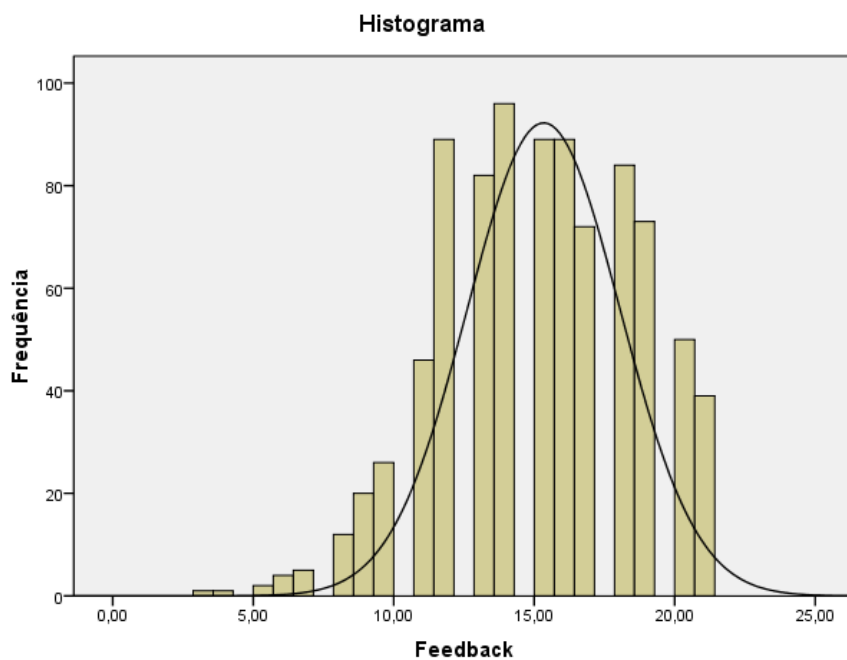
Variedade



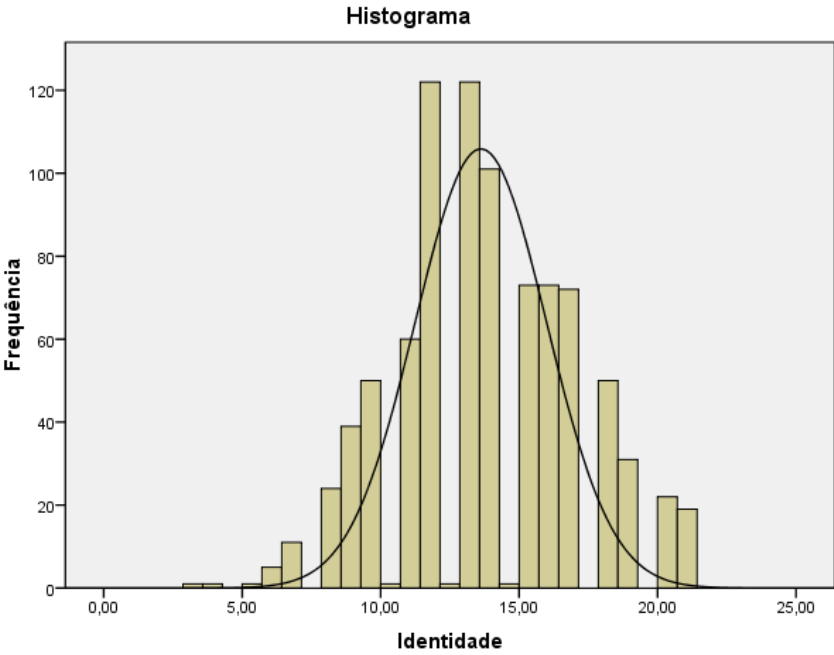
## Autonomia



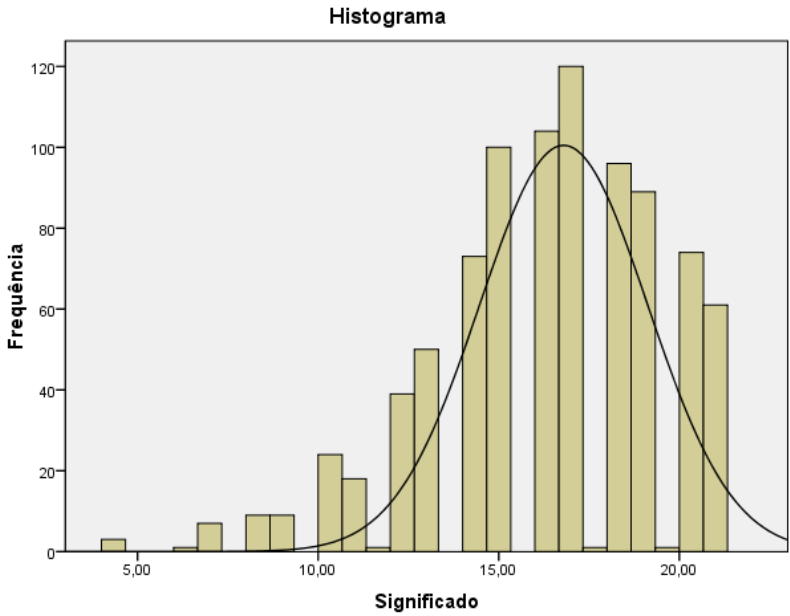
## Feedback



Identidade



Significado



Anexo E  
Fidelidade

Fidelidade dimensões IE:

Compreensão das emoções próprias

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Alpha de Cronbach	N of Items
,831	5

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted
IE1	19,52	7,633	,571	,366	,813
IE10	19,73	7,104	,709	,539	,775
IE16	19,58	7,292	,726	,551	,774
IE20	19,62	7,200	,605	,377	,804
IE23	19,60	6,989	,568	,335	,820

Auto-Controlo Perante as críticas

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.



Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,756	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IE2	19,36	7,830	,509	,718
IE8	18,50	8,897	,365	,764
IE13	18,84	8,485	,444	,739
IE15	19,08	7,189	,599	,683
IE21	19,10	7,066	,710	,641

Auto-Encorajamento

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,795	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IE14	10,38	1,819	,634	,725
IE19	10,16	2,118	,662	,712
IE22	10,62	1,709	,638	,727

## Auto-Controlo Emocional

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,718	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IE4	8,33	2,751	,551	,612
IE6	8,44	2,659	,555	,609
IE12	8,22	3,322	,518	,658

## Empatia

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,566	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IE3	14,04	3,954	,485	,404
IE5	14,00	4,215	,261	,564
IE7	14,20	3,700	,514	,369
IE9	15,73	3,869	,217	,631

#### Compreensão das Emoções dos Outros

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,758	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IE11	9,41	1,929	,554	,714
IE17	9,51	1,760	,655	,597
IE18	9,68	1,936	,557	,710

Fidelidade dimensões Motivação:

Autonomia

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,641	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SAUTF	9,63	6,848	,556	,437
SAUTS6	8,80	5,946	,411	,613
SAUTS9	9,41	6,368	,416	,593

Identidade

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,430	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SIDF	9,06	7,275	,244	,373
SIDS2	9,74	4,843	,266	,343
SIDS7	8,79	5,897	,289	,280

Variedade

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,632	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SVARF	10,89	5,527	,520	,413
SVAR1	10,38	8,161	,373	,627
SVAR4	10,65	5,722	,456	,517

## Significado

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,329	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SSIGF	10,98	5,863	,250	,120
SSIGS5	10,96	5,623	,272	,070
SSIGS10	10,41	6,575	,062	,511

## Feedback

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	880	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	880	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

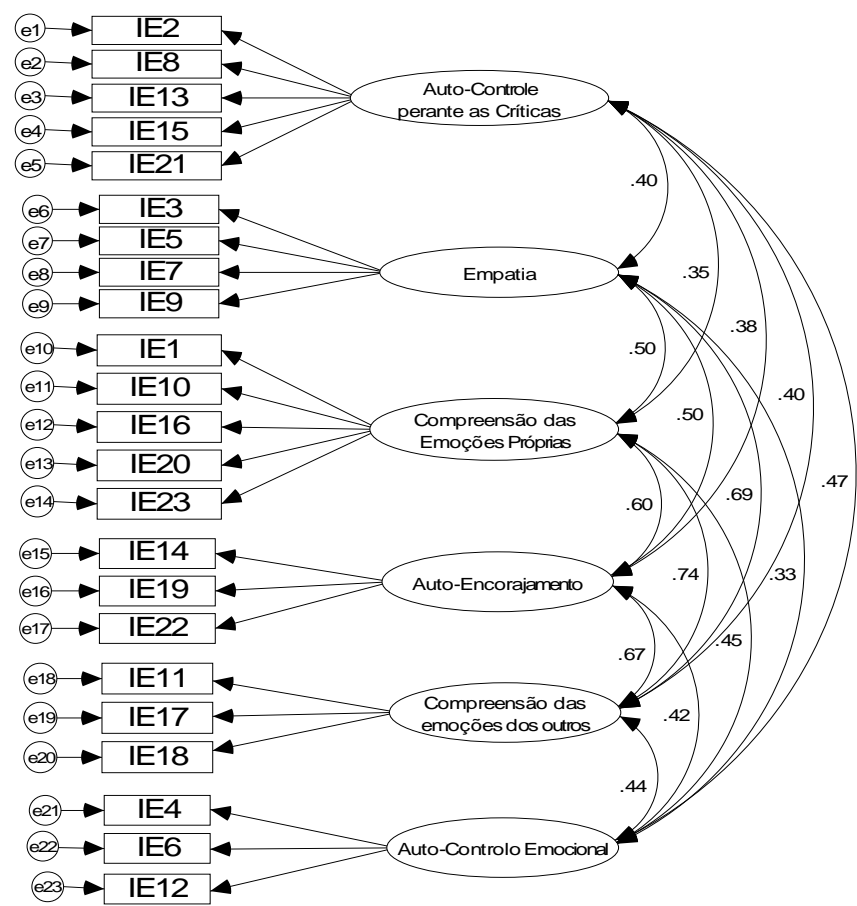
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,492	3

<b>Item-Total Statistics</b>				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SFEDF	9,99	5,886	,418	,207
SFEDS3	10,02	7,027	,249	,487
SFEDS8	10,22	6,059	,273	,462

Anexo F  
Validade



Análise Factorial Confirmatória



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IE12_1	<---	Auto-Controlo Emocional	,871	,060	14,527	***	
IE6_1	<---	Auto-Controlo Emocional	1,046	,072	14,436	***	
IE4_1	<---	Auto-Controlo Emocional	1,000				
IE18_1	<---	Compreensão das emoções dos outros	,956	,055	17,224	***	
IE17_1	<---	Compreensão das emoções dos outros	1,149	,058	19,698	***	
IE11_1	<---	Compreensão das emoções dos outros	1,000				
IE22_1	<---	Auto-Encorajamento	1,000				
IE19_1	<---	Auto-Encorajamento	,790	,039	20,403	***	
IE14_1	<---	Auto-Encorajamento	,922	,046	19,883	***	
IE16_1	<---	Compreensão das Emoções Próprias	1,000				
IE10_1	<---	Compreensão das Emoções Próprias	1,022	,039	26,225	***	
IE1_1	<---	Compreensão das Emoções Próprias	,825	,041	20,208	***	
IE7_1	<---	Empatia	2,223	,248	8,956	***	
IE5_1	<---	Empatia	1,000				
IE3_1	<---	Empatia	1,940	,217	8,925	***	
IE13_1	<---	Auto-Controle perante as Críticas	1,000				
IE8_1	<---	Auto-Controle perante as Críticas	,843	,090	9,401	***	
IE2_1	<---	Auto-Controle perante as Críticas	1,426	,117	12,144	***	
IE15_1	<---	Auto-Controle perante as Críticas	1,754	,135	13,034	***	
IE21_1	<---	Auto-Controle perante as Críticas	1,954	,144	13,616	***	
IE20_1	<---	Compreensão das Emoções Próprias	,898	,044	20,172	***	
IE23_1	<---	Compreensão das Emoções Próprias	,928	,050	18,721	***	
IE9_1	<--	Empatia	,972	,166	5,864	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
IE12_1	<---	Auto-Controlo_Emocional	,691
IE6_1	<---	Auto-Controlo_Emocional	,679
IE4_1	<---	Auto-Controlo_Emocional	,667
IE18_1	<---	Compreensão das emoções_dos outros	,668
IE17_1	<---	Compreensão das emoções_dos outros	,794
IE11_1	<---	Compreensão das emoções_dos outros	,694
IE22_1	<---	Auto-Encorajamento	,763
IE19_1	<---	Auto-Encorajamento	,768
IE14_1	<---	Auto-Encorajamento	,741
IE16_1	<---	Compreensão das_Emoções Próprias	,842
IE10_1	<---	Compreensão das_Emoções Próprias	,802
IE1_1	<---	Compreensão das_Emoções Próprias	,651
IE7_1	<---	Empaty	,819
IE5_1	<---	Empaty	,334
IE3_1	<---	Empaty	,769
IE13_1	<---	Auto-Controle_perante as Críticas	,478
IE8_1	<---	Auto-Controle_perante as Críticas	,408
IE2_1	<---	Auto-Controle_perante as Críticas	,621
IE15_1	<---	Auto-Controle_perante as Críticas	,725
IE21_1	<---	Auto-Controle_perante as Críticas	,875
IE20_1	<---	Compreensão das_Emoções Próprias	,650
IE23_1	<---	Compreensão das_Emoções Próprias	,611
IE9_1	<---	Empaty	,270

Model Fit Summary- IE 23 itens

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	84	528,830	215	,000	2,460
Saturated model	299	,000	0		
Independence model	46	7275,442	253	,000	28,757

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,927	,914	,956	,947	,955
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

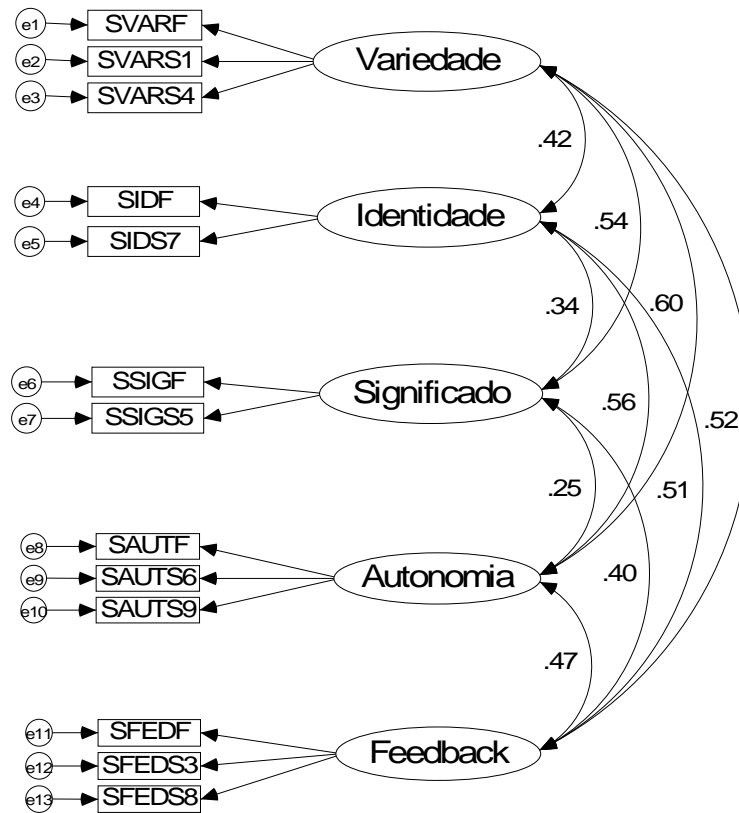
Model	PRAIO	PNFI	PCFI
Default model	,850	,788	,812
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,041	,036	,045	1,000
Independence model	,178	,174	,181	,000

## Motivação

### Análise Factorial Confirmatória



### Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SVARS4_1	<---	Variedad	1,000				
SVARS1_1	<---	Variedad	,670	,060	11,079	***	par_1
SVARF3_1	<---	Variedad	1,282	,101	12,750	***	par_2
SIDS7_1	<---	Identidad	1,000				
SIDF2_1	<---	Identidad	,997	,166	5,997	***	par_3
SAUTS9_1	<---	Autonomi	1,000				
SAUTS6_1	<---	Autonomi	1,140	,096	11,879	***	par_4
SAUTF1_1	<---	Autonomi	1,042	,083	12,486	***	par_5
SFEDS8_1	<---	Feedbac	1,000				
SFEDS3_1	<---	Feedbac	,766	,103	7,457	***	par_6
SFEDF5_1	<---	Feedbac	1,379	,162	8,523	***	par_7
SSIGS5_1	<---	Signific	1,000				
SSIGF4_1	<---	Signific	1,650	,248	6,658	***	par_14

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
SVARS4_1	<---	Variedad	,568
SVARS1_1	<---	Variedad	,524
SVARF3_1	<---	Variedad	,746
SIDS7_1	<---	Identidad	,414
SIDF2_1	<---	Identidad	,512
SAUTS9_1	<---	Autonomi	,565
SAUTS6_1	<---	Autonomi	,603
SAUTF1_1	<---	Autonomi	,730
SFEDS8_1	<---	Feedbac	,455
SFEDS3_1	<---	Feedbac	,395
SFEDF5_1	<---	Feedbac	,705
SSIGS5_1	<---	Signific	,452
SSIGF4_1	<---	Signific	,759

Model Fit Summary- Motivação 13 itens

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	49	391,541	55	,000	7,119
Saturated model	104	,000	0		
Independence model	26	1979,747	78	,000	25,381

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,802	,720	,825	,749	,823
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,705	,566	,580
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,083	,076	,091	,000
Independence model	,167	,160	,173	,000

Anexo G  
Modelo de Equações Estruturais

Standardized Total Effects (Global - Default model)

	<i>IE</i>	<i>MOT</i>	<i>CEO</i>	<i>EMPT</i>	<i>ACE</i>	<i>AE</i>	<i>CEP</i>	<i>ACPC</i>	<i>AUT</i>	<i>SIG</i>	<i>FED</i>	<i>ID</i>	<i>VAR</i>
MOT	,303	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
CEO	,911	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
EMP	,697	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ACE	,550	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AE	,750	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
CEP	,786	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AC	,494	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AUT	,212	,702	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SIG	,169	,558	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
FED	,202	,666	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ID	,183	,604	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR	,254	,838	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE9_1	,184	,000	,000	,265	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE21_1	,430	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,871	,000	,000	,000	,000	,000
IE15_1	,359	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,727	,000	,000	,000	,000	,000
IE23_1	,482	,000	,000	,000	,000	,000	,613	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE20_1	,511	,000	,000	,000	,000	,000	,651	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE11_1	,641	,000	,704	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE17_1	,717	,000	,787	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE18_1	,606	,000	,665	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE3_1	,537	,000	,000	,771	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE5_1	,228	,000	,000	,327	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE7_1	,572	,000	,000	,821	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE4_1	,367	,000	,000	,000	,668	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE6_1	,374	,000	,000	,000	,680	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE12_1	,379	,000	,000	,000	,689	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE14_1	,555	,000	,000	,000	,000	,739	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE19_1	,577	,000	,000	,000	,000	,769	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE22_1	,573	,000	,000	,000	,000	,764	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE16_1	,660	,000	,000	,000	,000	,000	,841	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE10_1	,630	,000	,000	,000	,000	,000	,802	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE1_1	,512	,000	,000	,000	,000	,000	,652	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE2_1	,307	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,621	,000	,000	,000	,000	,000
IE8_1	,202	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,409	,000	,000	,000	,000	,000
IE13_1	,238	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,482	,000	,000	,000	,000	,000
SAUTS9_1	,119	,392	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,559	,000	,000	,000	,000
SAUTS6_1	,127	,421	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,599	,000	,000	,000	,000
SAUTF1_1	,158	,521	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,742	,000	,000	,000	,000
SSIGS5_1	,079	,260	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,466	,000	,000	,000
SSIGF4_1	,124	,411	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,736	,000	,000	,000
SFEDS8_1	,091	,301	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,452	,000	,000
SFEDS3_1	,079	,261	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,391	,000	,000
SFEDF5_1	,144	,475	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,713	,000	,000
SIDS7_1	,070	,231	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,381	,000
SIDF2_1	,102	,336	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,555	,000
SVARS4_1	,142	,469	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,560
SVARS1_1	,137	,452	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,539
SVARF3_1	,187	,618	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,737
AD_2008	,028	,301	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Global - Default model)

	<i>IE</i>	<i>MOT</i>	<i>CEO</i>	<i>EMPT</i>	<i>ACE</i>	<i>AE</i>	<i>CEP</i>	<i>ACPC</i>	<i>AUT</i>	<i>SIG</i>	<i>FED</i>	<i>ID</i>	<i>VAR</i>
MOT	,303	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
CEO	,911	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
EMP	,697	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ACE	,550	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AE	,750	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
CEP	,786	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AC	,494	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AUT	,000	,702	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SIG	,000	,558	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
FED	,000	,666	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ID	,000	,604	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR	,000	,838	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE9_1	,000	,000	,000	,265	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE21_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,871	,000	,000	,000	,000	,000
IE15_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,727	,000	,000	,000	,000	,000
IE23_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,613	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE20_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,651	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE11_1	,000	,000	,704	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE17_1	,000	,000	,787	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE18_1	,000	,000	,665	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE3_1	,000	,000	,000	,771	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE5_1	,000	,000	,000	,327	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE7_1	,000	,000	,000	,821	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE4_1	,000	,000	,000	,000	,668	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE6_1	,000	,000	,000	,000	,680	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE12_1	,000	,000	,000	,000	,689	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE14_1	,000	,000	,000	,000	,000	,739	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE19_1	,000	,000	,000	,000	,000	,769	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE22_1	,000	,000	,000	,000	,000	,764	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE16_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,841	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE10_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,802	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE1_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,652	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE2_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,621	,000	,000	,000	,000	,000
IE8_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,409	,000	,000	,000	,000	,000
IE13_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,482	,000	,000	,000	,000	,000
SAUTS9_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,559	,000	,000	,000	,000
SAUTS6_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,599	,000	,000	,000	,000
SAUTF1_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,742	,000	,000	,000	,000
SSIGS5_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,466	,000	,000	,000
SSIGF4_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,736	,000	,000	,000
SFEDS8_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,452	,000	,000
SFEDS3_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,391	,000	,000
SFEDF5_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,713	,000	,000
SIDS7_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,381	,000
SIDF2_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,555	,000
SVARS4_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,560
SVARS1_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,539
SVARF3_1	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,737
AD_2008	-,063	,301	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000



Standardized Indirect Effects (Global - Default model)

	<i>IE</i>	<i>MOT</i>	<i>CEO</i>	<i>EMPT</i>	<i>ACE</i>	<i>AE</i>	<i>CEP</i>	<i>ACPC</i>	<i>AUT</i>	<i>SIG</i>	<i>FED</i>	<i>ID</i>	<i>VAR</i>
MOT	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
CEO	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
EMP	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ACE	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AE	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
CEP	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AC	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AUT	,212	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SIG	,169	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
FED	,202	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ID	,183	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
VAR	,254	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE9_1	,184	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE21_1	,430	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE15_1	,359	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE23_1	,482	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE20_1	,511	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE11_1	,641	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE17_1	,717	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE18_1	,606	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE3_1	,537	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE5_1	,228	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE7_1	,572	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE4_1	,367	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE6_1	,374	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE12_1	,379	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE14_1	,555	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE19_1	,577	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE22_1	,573	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE16_1	,660	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE10_1	,630	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE1_1	,512	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE2_1	,307	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE8_1	,202	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IE13_1	,238	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SAUTS9_1	,119	,392	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SAUTS6_1	,127	,421	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SAUTF1_1	,158	,521	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SSIGS5_1	,079	,260	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SSIGF4_1	,124	,411	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SFEDS8_1	,091	,301	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SFEDS3_1	,079	,261	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SFEDF5_1	,144	,475	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SIDS7_1	,070	,231	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SIDF2_1	,102	,336	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SVARS4_1	,142	,469	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SVARS1_1	,137	,452	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SVARF3_1	,187	,618	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
AD_2008	,091	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Anexo H  
Estudos Exploratórios

Diferenças entre Género:

	<i>Variable</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Critical Ratio for differences</i>	<i>Hypotheses Test</i>
IE e AD	Masculino	-0.231	0.164	<b>-0.652</b>	Valor encontra-se dentro do intervalo de confiança $]-1.96;1.96[$ e assim não se rejeita $H_0$ , logo não existem diferenças significativas entre os géneros masculino e feminino
	Feminino	-0.068	0.188		
IE e Motivação	Masculino	0.758	0.179	<b>1.431</b>	Valor encontra-se dentro do intervalo de confiança $]-1.96;1.96[$ e assim não se rejeita $H_0$ , logo não existem diferenças significativas entre os géneros masculino e feminino
	Feminino	0.407	0.168		

Teste bilateral com  $\alpha = 0.05$

Diferenças entre Tipo de Função:

	<i>Variable</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Critical Ratio for differences</i>	<i>Hypotheses Test</i>
IE e Motivação	Back-Office	0.404	0.286	<b>-0.662</b>	Valor encontra-se dentro do intervalo de confiança $]-1.96;1.96[$ e assim não se rejeita $H_0$ , logo não existem diferenças significativas entre os géneros masculino e feminino
	Front-Office	0.614	0.135		
Motivação e AD	Back-Office	0.625	0.152	<b>1.403</b>	Valor encontra-se dentro do intervalo de confiança $]-1.96;1.96[$ e assim não se rejeita $H_0$ , logo não existem diferenças significativas entre os géneros masculino e feminino
	Front-Office	0.363	0.108		

Teste bilateral com  $\alpha = 0.05$

Diferenças entre Habilitações Académicas:

	<i>Variable</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Critical Ratio for differences</i>	<i>Hypotheses Test</i>
IE e Motivação	Até Secundário	0.566	0.217	<b>0.06</b>	Valor encontra-se dentro do intervalo de confiança $]-1.96;1.96[$ e assim não se rejeita $H_0$ , logo não existem diferenças significativas entre os géneros masculino e feminino
	Ensino Superior	0.582	0.14		
Motivação e AD	Até Secundário	0.633	0.198	<b>-1.045</b>	Valor encontra-se dentro do intervalo de confiança $]-1.96;1.96[$ e assim não se rejeita $H_0$ , logo não existem diferenças significativas entre os géneros masculino e feminino
	Ensino Superior	0.404	0.094		

Teste bilateral com  $\alpha = 0.05$